

Bachelor-Thesis

## **Leadership**

**Führungstheorien und Grundwissen aus Psychologie, Soziologie, Biologie und Philosophie aufbereitet als praktischer Leitfaden für Führungskräfte der Druck-industrie.**

### **Vorgelegt bei**

Professor Dr. Helmut Wittenzellner

### **Vorgelegt von**

Maren Lösch

Matrikel-Nr.: 15608

Kuppingerstraße 11

70563 Stuttgart

### **in Zusammenarbeit mit**

GC-Graphic Consult

Unterschleißheim

### **Zweitprüfer**

GC - Graphic Consult

Rainer Greive (Dipl.-Ing.)

Stuttgart, den 29.10.2007

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Kurzfassung und Abstract.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>10</b>
1.1 Ziele dieser Arbeit .....	10
1.2 Vorgehensweise .....	10
1.3 Abgrenzung der Themenstellung .....	11
2.1 Abgrenzungen .....	12
2.1.1 Führung versus Management.....	12
2.1.2 Mitarbeiterführung versus Unternehmensführung .....	13
2.1.3 Führen durch Menschen versus Führen durch Strukturen .....	13
2.2 Führungsbegriffe .....	14
2.2.1 Definition Führung .....	14
2.2.2 Die Führungskraft .....	15
2.2.3 Der Führungserfolg.....	16
<b>3 Führungsansatz und -theorien .....</b>	<b>16</b>
3.1 Eigenschaftsansatz.....	17
3.1.1 Schema .....	17
3.1.2 „Great-Man“-Theorie .....	18
3.2 Verhaltensansatz.....	20
3.2.1 Schema .....	20
3.2.2 Eindimensional - Kontinuum-Modell .....	20
3.2.3 Beeinflussende Studien .....	21
3.2.4 Zweidimensional - Führungsgrid.....	23
3.3 Situativer Ansatz .....	24
3.3.1 Schemata.....	25
3.3.2 3-D-Programm von Reddin (1970) .....	25
3.3.3 Reifegradtheorie nach Hersey & Blanchard .....	27
3.3.4 Kontingenzmodell von Fiedler .....	29
3.3.5 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton.....	31
3.4.1 Lerntheorie (Organizational Behavior Modification) .....	34
3.4.2 Attributionstheorie .....	36
3.4.3 Weg-Ziel-Theorie.....	38

<b>3.5</b>	<b>Transaktionaler und transformationaler Ansatz .....</b>	<b>40</b>
3.5.1	<i>Transaktionaler Ansatz .....</i>	41
5.1.2	<i>Transformationaler Ansatz .....</i>	42
<b>3.5</b>	<b>Fazit zu den Führungstheorien .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>Grundwissen für Führungskräfte .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Darstellung im Leitfaden – Die Regeln der visuellen Wahrnehmung .....</b>	<b>45</b>
4.1.1	<i>Objekte erkennen .....</i>	45
4.1.2	<i>Informationen verstehen und speichern .....</i>	46
<b>4.2</b>	<b>Auswahl der führungsrelevanten Themen .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3</b>	<b>Führungsrelevante Themen .....</b>	<b>47</b>
4.3.1	<i>Individuum .....</i>	47
4.3.1.1	Bewußtsein und Unterbewußtsein .....	47
4.3.1.2	Instanzenmodell .....	49
4.3.1.3	Selbstbewußtsein und Selbstwert .....	49
4.3.1.4	Einstellung und Werte .....	53
4.3.1.5	Emotionen .....	55
4.3.1.6	Leitfadendarstellung .....	58
4.3.2	<i>Kommunikation .....</i>	63
4.3.2.1	Kommunikation und Interaktion .....	63
4.3.2.2	Kommunikationsprozess .....	63
4.3.2.3	Das Schichtenmodell .....	65
4.3.2.4	Transaktionsanalyse zur Konfliktlösung in Gesprächen .....	65
4.3.2.5	Körpersprache .....	67
4.3.2.6	Maßnahmen zur Kommunikationsförderung .....	68
4.3.2.7	Leitfadendarstellung .....	69
4.3.3	<i>Lernen .....</i>	72
4.3.3.1	Der Begriff Lernen .....	72
4.3.3.2	Klassische Lerntheorien .....	72
4.3.3.3	Prinzipien des Lernens .....	73
4.3.3.4	Soziale Lerntheorie .....	74
4.3.3.5	Der Lernprozess .....	75
4.3.3.6	Regeln für die Führungskraft .....	75
4.3.3.7	Leitfadendarstellung .....	77
4.3.4	<i>Motivation .....</i>	79
4.3.4.1	Bedeutung von Motivation .....	79
4.3.4.2	Extrinsische und intrinsische Motivation .....	79
4.3.4.3	Motivation, Leistung und Zufriedenheit .....	81
4.3.4.4	Führen durch Zielvereinbarung .....	82
4.3.4.5	Selbstmotivation .....	83
4.3.4.6	Das Flow-Erlebnis .....	84
4.3.4.7	Weitere Instrumente der Motivation .....	86
4.3.4.8	Leitfadendarstellung .....	87

4.3.5	<i>Vision</i>	89
4.3.5.1	Definition und Einordnung von Vision	89
4.3.5.2	Erzeugung und Vermittlung einer Vision	90
4.3.5.3	Wirkung von Visionen	92
4.3.5.4	Leitfadendarstellung	93
4.3.6	<i>Wandel</i>	94
4.3.6.1	Widerstände: Ursachen und Reaktionen	94
4.3.6.2	Der richtige Umgang mit Veränderungen	97
4.3.6.3	Leitfadendarstellung	98
4.3.7	<i>Gruppe</i>	99
4.3.7.1	Definition Gruppe	99
4.3.7.2	Verhalten in Gruppen - Rollenverhalten	100
4.3.7.3	Phänomene der Gruppe	103
4.3.7.4	Identifikation, Soziale Identität und Arbeitszufriedenheit	107
4.3.7.5	Leitfadendarstellung	109
4.3.8	<i>Konflikt</i>	112
4.3.8.1	Begriff und Typen sozialer Konflikte	112
4.3.8.2	Strategien im Konfliktfall und Konfliktverhalten	113
4.3.8.3	Eskalation und Folgen	116
4.3.8.4	Maßnahmen	117
4.3.8.5	Leitfadendarstellung	118
4.3.9	<i>Macht</i>	119
4.3.9.1	Formen der Macht	119
4.3.9.2	Verhalten mit und ohne Macht	120
4.3.9.3	Leitlinien für die Bildung und Nutzung von Machtgrundlagen	122
4.3.9.4	Leitfadendarstellung	123
4.3.10	<i>Vertrauen</i>	124
4.3.10.1	Wirkung von Vertrauen	124
4.3.10.2	Begriff und Theorien des Vertrauens	124
4.3.10.3	Vertrauensbildung	125
4.3.10.4	Leitfadendarstellung	127
<b>5</b>	<b>Schluss</b>	<b>129</b>
5.1	<b>Die Führungsbücher selbst schreiben</b>	<b>129</b>
5.2	<b>Die Leistung dieser Arbeit</b>	<b>130</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>131</b>
	<b>Anhang</b>	<b>136</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>137</b>

Abb. 1: Abgrenzung der Führungsbegriffe.....	12
Abb. 2: Komponenten des Führungsprozesses .....	14
Abb. 3: Verhältnis Führungsaufgaben zu fachlichen Aufgaben .....	15
Abb. 4: Übersicht über die dargestellten Führungsansätze .....	17
Abb. 5: Schema Eigenschaftstheorie .....	17
Abb. 6: Eigenschaften „Great-Man“ .....	19
Abb. 7: Schema Verhaltensansatz .....	20
Abb. 8: Kontinuummodell Tannenbaum & Schmidt .....	20
Abb. 9: Führungsgrid von Blake & Mouton .....	23
Abb. 10: Schema der Situativen Führung 1 .....	25
Abb. 11: Schema der Situativen Führung 2.....	25
Abb. 12: 3-D Programm von Reddin .....	25
Abb. 13: Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard .....	27
Abb. 14: Kontingenzmodell von Fiedler .....	29
Abb. 15: Zusammenhang zwischen Führungsstil, Situation und Gruppenleistung .	30
Abb. 16: Normatives Entscheidungsmodell .....	31
Abb. 17: Schema Lerntheorie .....	34
Abb. 18: Schema verhaltensorientierte Attributionstheorie .....	36
Abb. 19: Schema eigenschaftsorientierte Attributionstheorie .....	37
Abb. 20: Schema Weg-Ziel-Theorie .....	38
Abb. 21: Schema Transaktionale und Transformationale Führung .....	41
Abb. 22: Schema menschlichen Handelns .....	47
Abb. 23: Bedürfnispyramide von Maslow .....	48
Abb. 24: Über-Ich, Ich und Es .....	49
Abb. 25: O.K. Positionen .....	50
Abb. 26: Haupteinflussfaktoren des Selbstwertgefühls .....	52
Abb. 27: Theorie des begründeten Handelns .....	54
Abb. 28: Emotion und Bewußtsein .....	55
Abb. 29: Leitfaden S. 3 Individuum.....	58
Abb. 30: Leitfaden S. 4 Individuum.....	59
Abb. 31: Leitfaden S. 5 Individuum.....	60
Abb. 32: Leitfaden S. 6 Individuum.....	61
Abb. 33: Leitfaden S. 7 Individuum.....	62
Abb. 34: Kommunikationsprozess .....	64
Abb. 35: Das Schichtenmodell .....	65
Abb. 36: Transaktionsanalyse .....	66
Abb. 37: Stimmige Botschaften der Transaktionsanalyse .....	66
Abb. 38: Unstimmige oder doppelbödige Botschaften der Transaktionsanalyse ....	67
Abb. 39: Leitfaden S. 8 Kommunikation .....	69
Abb. 40: Leitfaden S. 9 Kommunikation .....	70

Abb. 41: Leitfaden S. 10 Kommunikation .....	71
Abb. 42: Lernprozesse nach Bandura .....	75
Abb. 43: Leitfaden S. 11 Lernen .....	77
Abb. 44: Leitfaden S. 12 Lernen.....	78
Abb. 45: Motivation und Leistung .....	81
Abb. 46: Führen durch Zielvereinbarung .....	82
Abb. 47: Theorie der Selbstregulation .....	83
Abb. 48: Das Flow-Erlebnis .....	84
Abb. 49: Leitfaden S. 13 Motivation.....	87
Abb. 50: Leitfaden S. 14 Motivation.....	88
Abb. 51: Einbindung der Vision in die Wertekultur .....	90
Abb. 52: Komponenten der Vision .....	91
Abb. 53: Erfolgspotential einer Idee .....	91
Abb. 54: Leitfaden S. 15 Vision .....	93
Abb. 55: Leitfaden S. 16 Vision .....	94
Abb. 56: Ursachen von Widerständen .....	95
Abb. 57: Wandel-Treppe .....	96
Abb. 58: Reaktionen auf Veränderungen .....	96
Abb. 59: Leitfaden S. 17 Wandel.....	98
Abb. 60: Leitfaden S. 18 Wandel.....	99
Abb. 61: Rollenaktionen .....	101
Abb. 62: Typen von Motivationsverlusten .....	105
Abb. 63: Typen von Motivationsgewinnen .....	106
Abb. 64: Leitfaden S. 19 Gruppe.....	109
Abb. 65: Leitfaden S. 20 Gruppe.....	110
Abb. 66: Leitfaden S. 21 Gruppe.....	111
Abb. 67: Dual-Concern Modell .....	114
Abb. 68: Modi des Konfliktverhaltens .....	115
Abb. 69: Leitfaden S. 22 Konflikt.....	118
Abb. 70: Leitfaden S. 23 Konflikt.....	119
Abb. 71: Leitlinien zur Bildung und Nutzung von Machtgrundlagen .....	122
Abb. 72: Leitfaden S. 24 Macht .....	123
Abb. 73: Phasenmodell der Vertrauensbildung .....	125
Abb. 74: Leitfaden S. 25 Vertrauen .....	127
Abb. 75: Leitfaden S. 26 Vertrauen .....	128

Tabelle 1: Die Führungsstile .....	21
Tabelle 2: Die Führungsstile nach dem Führungsgrid .....	24
Tabelle 3: Die Grundstile nach Reddin .....	26
Tabelle 4: Ineffektive Stile nach Reddin.....	26
Tabelle 5: Effektive Stile nach Reddin .....	26
Tabelle 6: Führungsstile nach Hersey & Blanchard.....	27
Tabelle 7: Reifegrade nach Hersey & Blanchard.....	28
Tabelle 8: Reifestadien nach Hersey & Blanchard .....	28
Tabelle 9: Situative Dimensionen nach Fiedler.....	29
Tabelle 10: Fragen zur Beurteilung der Situation nach Vroom & Yetton.....	32
Tabelle 11: Entscheidungsstile nach Vroom & Yetton.....	32
Tabelle 12: Entscheidungsregeln nach Vroom & Yetton.....	33
Tabelle 13: Möglichkeiten zur Verhaltensmodifikation nach der Lerntheorie.....	35
Tabelle 14: Lernformen nach Bandura .....	35
Tabelle 15: Kausalschema nach Weiner .....	37
Tabelle 16: Phasen des Attributionsprozesses.....	38
Tabelle 17: Bedeutung der Variablen der Motivationsgleichung und Checkliste nach Attems .....	39
Tabelle 18: Hauptansatzpunkte für motivierendes Führungsverhalten .....	40
Tabelle 19: Merkmale der transaktionalen Führung .....	42
Tabelle 20: Merkmale der transformationalen Führung .....	42
Tabelle 21: Grobe Einteilung von Bedürfnissen .....	48
Tabelle 22: Strategien zur Steigerung des Selbstwertes .....	52
Tabelle 23: Haupteinflussfaktoren des Selbstwertes .....	52
Tabelle 24: Abwehrmechanismen nach Freud .....	53
Tabelle 25: Ursachen für Störungen in der Kommunikation .....	64
Tabelle 25: Die Ichs der Transaktionsanalyse .....	65
Tabelle 27: Effekte des Lernens am Modell .....	74
Tabelle 28: Die Teilprozess des Lernens .....	75
Tabelle 29: Bedeutung der intrinsischen Motivation .....	80
Tabelle 30: Konsequenzen von Zufriedenheit .....	82
Tabelle 31: Zusammenhang zwischen Ziel und Leistung .....	83
Tabelle 32: Wirkung einer Vision .....	93
Tabelle 33: Strategien der Führungskraft auf Reaktionen der Mitarbeiter .....	97
Tabelle 34: Rollentypen .....	101
Tabelle 35: Rollen der soziodynamischen Grundformel nach Schindler .....	102
Tabelle 36: Symptome des Gruppendenkens.....	104
Tabelle 37: Typen von Motivationsverlusten.....	106
Tabelle 38: Typen von Motivationsgewinnen .....	107
Tabelle 39: Begriffe der Sozialen Identität .....	108

---

Tabelle 40: Konflikttypen .....	113
Tabelle 41: Strategien im Konfliktfall.....	114
Tabelle 42: Modi des Konfliktverhaltens .....	116
Tabelle 43: Begleiterscheinungen der Eskalation.....	116
Tabelle 44: Maßnahmen zur Deeskalation .....	117
Tabelle 45: Maßnahmen zur Konfliktvermeidung .....	117
Tabelle 46: Formen der Macht.....	120
Tabelle 47: Verhalten mit und ohne Macht .....	120
Tabelle 48: Theorien des Vertrauens.....	124



### Kurzfassung

Die schlechte Nachricht zuerst:

Es gibt weder *die* Führungskraft, noch *den* Führungsstil oder *die* Führungstheorie. Ein Blick in die Führungsforschung zeigt, dass es nicht möglich ist, anhand von einem Modell Führungsverhalten allgemeingültig zu erklären oder zu verstehen. Der Führungsprozess ist ein hochkomplexer Vorgang mit vielen Variablen und Komponenten, der stark von situativen Bedingungen abhängt.

Die gute Nachricht:

Kenntnisse über menschliche und zwischenmenschliche Prozesse erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Führungskraft in einer bestimmten Situation richtig verhält. Solches Wissen aus verschiedenen Wissenschaften (vor allem der Psychologie und Soziologie) wird in dieser Arbeit vorgestellt. Die Darstellung der Informationen ist so gewählt, dass eine Führungskraft sie möglichst schnell aufnehmen und verarbeiten kann.

### Abstract

To begin with the bad news:

Neither the perfect manager, nor the one proper managerial style, nor the one universal leadership theory exists. When taking a look at leadership research, it is evident that it is not possible to universally define or understand leadership on the basis of one single model or theory. The leadership process is highly complex. It contains many variables and components and it always dependent on the situational circumstances.

Some good news:

Knowledge of human behaviour and interpersonal relations increases the likelihood that a manager will react in a correct manner in certain situations.

Knowledge of such different scientific disciplines (especially psychology and sociology) is presented in this thesis. The information is targeted towards managers. The presentation is based on the rules for visual perception, in order to ensure optimal cognition and a quick retention of information.

# **1 Einleitung**

## **1.1 Ziele dieser Arbeit**

Die Druckindustrie ist vor allem von kleinen und mittelständischen Familienunternehmen geprägt. Führungskräfte werden in diesen Firmenstrukturen und -hierarchien oftmals nicht durch ihre besondere Qualifikation bestimmt, sondern es werden vielmehr nachkommende Generationen der Inhaberfamilie in leitende Positionen eingesetzt. Betriebs- und Abteilungsleiter in der Druckindustrie haben oft einen technischen Hintergrund und werden durch die Länge ihrer Betriebszugehörigkeit bestimmt. Auch die Bildungsmöglichkeiten für den Führungsnachwuchs an den deutschen Hochschulen sind eher technisch geprägt und vermitteln nur vereinzelt Führungskompetenzen.

Dennoch gibt es für Führungskräfte zahlreiche Möglichkeiten, sich in führungsrelevante Themen einzulesen und selbstständig weiterzubilden. Die Führungsliteratur bietet eine sehr hohe Informationsdichte. In den meisten Fällen ist es für Führungskräfte aber aus Zeitmangel nicht möglich, diese Literatur zu sichten, zu sondieren und sich Wissen daraus anzueignen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich durch widersprüchliche Einteilungen (wie etwa der Führungstheorien) oder widersprüchliche Begriffsverwendungen. Außerdem bieten viele Bücher vor allem theoretisches Wissen an, das sich schlecht in die Praxis umsetzen lässt.

Ziel dieser Arbeit ist es, Führungskräften dabei zu helfen, Führungsverhalten zu verstehen und nach einem geeigneten Erklärungsansatz zu suchen. Zunächst wird dabei ein kurzer Überblick gegeben über die gängigsten Ansätze der Führungsforschung. Weiterhin wird Grundwissen zu wichtigen Themen der Mitarbeiterführung zusammengestellt und in einem Leitfaden so präsentiert, dass die Führungskraft sich dieses Wissen schnell und unkompliziert aneignen kann. Das Grundwissen setzt sich zusammen aus Erkenntnissen der Psychologie, Soziologie, Biologie und Philosophie.

## **1.2 Vorgehensweise**

Im ersten Teil dieser Arbeit stehen bisherige Erkenntnisse der Führungsforschung im Vordergrund. Es werden die gängigsten Führungsansätze und -theorien vorgestellt. Im Rahmen dieser Arbeit können nicht alle existierenden Theorien behandelt werden, da es sich um eine unüberschaubar große Menge handelt. Es wird also kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Neben der

Auswahl der Ansätze stützt sich auch die Einteilung auf die Gliederung nach Oswald Neuberger (2002). Es wird gezeigt werden, dass keine Theorie existiert, die Führungsverhalten allgemeingültig und vollständig erklären könnte.

Daher wird im zweiten Teil dieser Arbeit Grundwissen zu führungsrelevanten Themen zusammengestellt. Um sicherzustellen, dass die im Leitfaden zusammengestellten Erkenntnisse der verschiedenen Wissenschaften auch vom Leser aufgenommen werden, sind die Informationen hier nach den Regeln für eine bestmögliche visuelle Wahrnehmung gestaltet.

### 1.3 Abgrenzung der Themenstellung

Wie auch im Kapitel 2.1 *Begriffsabgrenzungen* in dieser Arbeit näher beschrieben, ist Führung nicht gleichbedeutend mit dem Begriff Management. Daher werden in dieser Arbeit keine Management-Modelle und -theorien behandelt.

Auch „Management-by“-Modelle werden zum Großteil nicht behandelt. Der Inhalt der Modelle „Management by Motivation“ (→ Motivation) oder „Management by Communication“ (→ Kommunikation) deckt sich mit den in dieser Arbeit dargestellten führungsrelevanten Themen. Daher werden sie nicht explizit erwähnt. Andere Modelle mit wenig fundiertem, wissenschaftlichem Hintergrund wie „Management by Love“ oder „Management by Walking around“ sollen hier nicht berücksichtigt werden. Ausnahmen bilden das Modell des „Management by objectives“ oder „Führen durch Zielvereinbarung“<sup>1</sup> und „Management by exception“<sup>2</sup>. Diese Aspekte finden im Bereich der Motivation besondere Aufmerksamkeit und werden daher auch namentlich erwähnt.

Oft fallen im Zusammenhang mit Führungstheorien auch die Begriffe „Evolutionäres Management“ oder „Kybernetik“, die eng miteinander in Zusammenhang stehen. Auch hierbei handelt es sich um Modelle, die eher der Unternehmensführung als der Menschenführung zuzuordnen sind.

Die zehn Themen des Leitfadens wurden wie in Kapitel 4.2 beschrieben ausgewählt. Diese Zusammenstellung repräsentiert sowohl klassische Themen (wie etwa Motivation) als auch Themen, welche in aktuelleren Publikationen häufiger Beachtung finden (wie etwa Vertrauen). Es ist sicherlich denkbar, diese Auswahl zu erweitern, wenn durch gesellschaftliche Veränderungen zukünftig auch andere Themen als führungsrelevant eingeschätzt werden.

---

1 siehe Kapitel 4.3.4.4 Führen durch Zielvereinbarung

2 siehe Kapitel 3.5.1 Transaktionaler Ansatz

## 2 Begriffsabgrenzungen und -erklärungen

Da der Führungsbegriff nicht eindeutig ist, möchte ich in diesem Kapitel Definitionen geben und Abgrenzungen zu verwandten Begriffen vornehmen. Dieses Kapitel soll Antworten geben auf folgende Fragen:

- Was bedeutet Führen?
- Ist ein Führer auch ein Manager?
- Welche Aufgaben hat eine Führungskraft?
- Wann kann man von Führungserfolg sprechen?

### 2.1 Abgrenzungen

Die folgende Graphik zeigt, wie Führung als Teil des Managements in der Betriebswirtschaftslehre eingeordnet werden kann und wie er mit anderen Führungsbegriffen zusammenhängt. Grau hinterlegt sind diejenigen Bereiche, die in dieser Arbeit berührt werden.

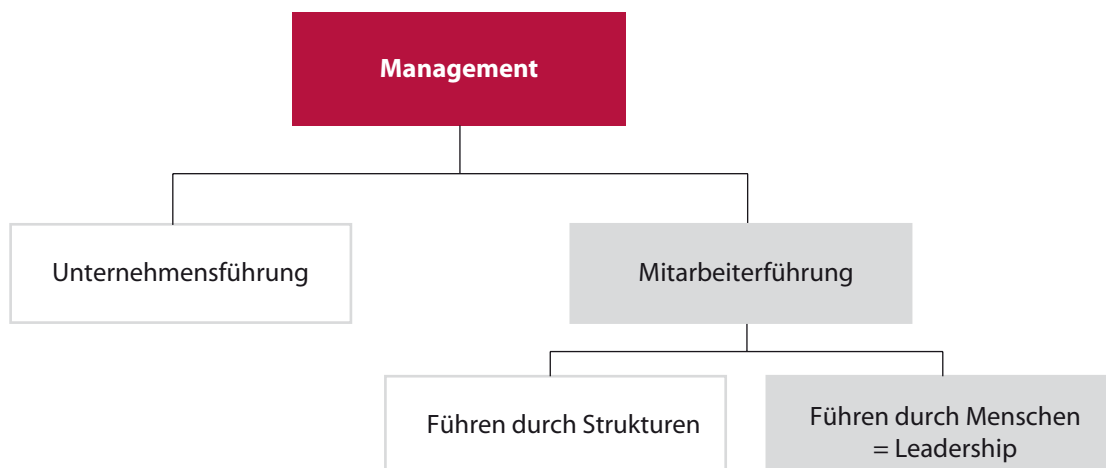


Abb. 1: Abgrenzung der Führungsbegriffe

Im Folgenden werden die einzelnen Begriffe genauer erläutert.

#### 2.1.1 Führung versus Management

In der Fachliteratur werden die Begriffe Führung und Management häufig gleichgesetzt.<sup>3</sup> Andere Autoren grenzen den Begriff Führung als Menschenführung vollkommen von dem Begriff Management als Führung eines Unternehmens ab.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 72

<sup>4</sup> Neuberger (2002), S. 48:

„Führung steht dabei in der Regel für eine personale und interaktionale Akzentsetzung (Menschenführung), während Management den strukturellen und institutionellen Aspekt hervorhebt (Unternehmensführung).“

In vielen Fällen wird der Manager aber nicht nur das Unternehmen in seinen Strukturen und seiner Verwaltung führen, sondern ihm sind gleichzeitig Menschen unterstellt. Eine strikte Trennung der beiden Führungsarten wird in den meisten (kleinen bis mittelständischen) Betrieben der Druckindustrie kaum möglich sein. Daher umfasst der Begriff des Managements hier sowohl Unternehmens- als auch Menschenführung.

### *2.1.2 Mitarbeiterführung versus Unternehmensführung*

Wie im vorangegangenen Abschnitt festgestellt, sind die Aufgaben eines Managers, eine Organisation zu leiten und die Menschen in diesem System zu führen.

Der Bereich der Unternehmensführung beinhaltet dabei aus der Betriebswirtschaftslehre „bekannte sachbezogene Führungs-, Leitungs- und Verwaltungsaufgaben“<sup>5</sup>.

Menschenführung meint die personenbezogene, verhaltenswissenschaftliche Komponente des Managements, welche auch häufig mit dem Begriff Personalmanagement belegt wird.<sup>6</sup>

### *2.1.3 Führen durch Menschen versus Führen durch Strukturen*

Es existieren zwei unterschiedliche Formen der Mitarbeiterführung. Das Führen durch Strukturen und das Führen durch Menschen.

„Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren.“<sup>7</sup>

In der Theorie kann eine Organisation auch ohne Führungskräfte funktionieren, da diese nur für den „Störfall“ benötigt werden, wie auch im nächsten Abschnitt beschrieben. So können durch Organigramme, Stellenbeschreibungen oder auch Anreizsysteme Menschen in Systemen geführt werden. Entscheidend ist hier, wie detailliert die Vorschriften aufbereitet und für wieviele verschiedene Szenarien sie verfügbar sind.

Doch in der Praxis gibt es diese „perfekte“ Organisation nicht. Im Gegenteil: Menschen werden immer häufiger mit Situationen konfrontiert für die es keine

---

5 Staehle (1999), S. 72

6 Vgl. ebd. (1999), S. 72

7 von Rosenstiel (2003), S. 4

eindeutige Verhaltensregelung gibt. „Dienst nach Vorschrift“ werden zukünftig immer weniger Menschen verrichten. Für solche Ausnahmesituationen werden Menschen gebraucht, die führen und entscheiden können.

## 2.2 Führungsbegriffe

### 2.2.1 Definition Führung

Der Führungsbegriff kommt in vielen unterschiedlichen Bedeutungen in der Fachliteratur vor. Er wird unter anderem gleichgesetzt mit Management und Leitung.<sup>8</sup> Verallgemeinert wird er anstelle von Unternehmensführung oder Mitarbeiterführung verwendet.

In dieser Arbeit soll ausschließlich das Führen von Menschen durch Menschen untersucht werden. Am geeignetsten ist deshalb die Definition von Staehle:

„Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.“<sup>9</sup>

Diese Sichtweise wird auch von von Rosenstiel unterstützt. Er drückt sich etwas kürzer als Staehle so aus:

„Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen.“<sup>10</sup>

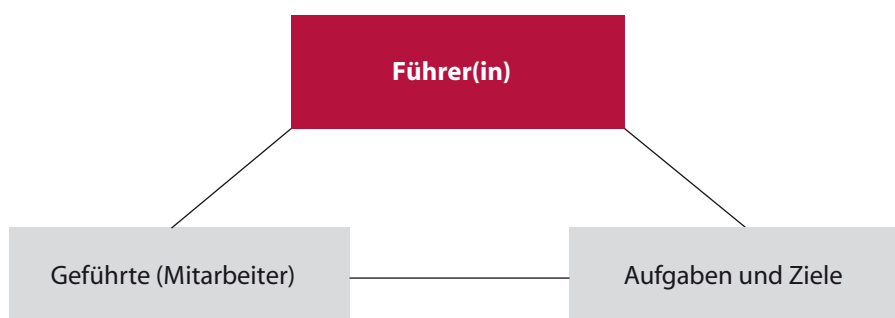


Abb. 2: Komponenten des Führungsprozesses (In Anlehnung an: von Rosenstiel, 2003)

8 Vgl. Neuberger (2002), S. 48: „Zwar werden die Begriffe Management und Führung synonym gebraucht ....“

Vgl. Rahn (1992), S. 26: „Management ist die englisch-amerikanische Bezeichnung für Führung.“

Bei Rahn wird auch der grundsätzliche Unterschied zwischen Führung und Leitung beschrieben. Führung wird eher personenbezogen, Leitung hingegen wird eher sachbezogen verwendet.

9 Vgl. Staehle (1999), S. 328

10 Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 4

Der Begriff des Beeinflussens oder der Einflussnahme kann jedoch leicht als Manipulation missverstanden werden. Die hier gemeinten Grundaufgaben der Führung lauten: Kohäsion und Lokomotion.<sup>11</sup>

„Kohäsion meint: Herbeiführen und Aufrechterhalten der Zusammengehörigkeit der Gruppe. Lokomotion bedeutet: Motivation der Gruppe zum Erreichen des Gruppenzieles initiieren.“<sup>12</sup>

### 2.2.2 Die Führungskraft

Eine Führungskraft ist diejenige Person, die Führungsaufgaben ausübt. Diese sind dadurch gekennzeichnet,

„dass sie nicht routiniert oder organisiert [...] bearbeitet werden können. Aus produktions- oder kooperationslogischer Perspektive ist Führung nur gefordert, wenn Störungen, Unklarheiten, Widersprüche, Fehler, Mängel, Termin- oder Kostenüberschreitung etc. auftreten, die nicht in eigener Initiative von den Handelnden selbst bewältigt werden können.“<sup>13</sup>

In der Praxis sind viele Führungskräfte zu sehr in fachliche Aufgaben eingebunden, was sie von der Ausübung der eigentlichen Führungsaufgaben abhält. Oft wird das von ihnen erwartet oder sie glauben, dass es von ihnen erwartet wird. Eine Führungskraft zeichnet sich jedoch nicht durch spezielles Fachwissen, sondern durch ein möglichst breites Führungswissen aus. „Es würde eine Vergeudung von Ressourcen bedeuten, Führungskräfte für Aufgaben einzusetzen, die genauso gut und billiger von anderen erfüllt werden können.“<sup>14</sup>

Eine Person wird mit zunehmendem Aufstieg innerhalb eines Unternehmens mehr Führungs- und weniger fachliche Aufgaben ausüben.<sup>15</sup> Dies wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht.

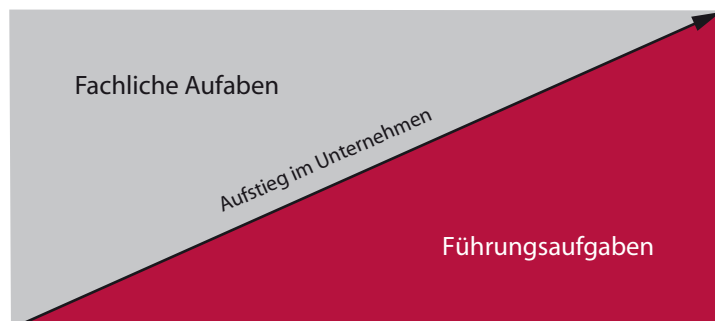


Abb. 3: Verhältnis Führungsaufgaben zu fachlichen Aufgaben (In Anlehnung an: Stroebe, 2006)

11 Diese beiden Begriffe wurden in Deutschland vor allem durch die Group-Dynamics-Studien bekannt. Für weitere Informationen zu diesen Studien siehe (Verweis).

12 Stroebe (2006), S. 14

13 Neuburger (2002), S. 42

14 Ebd. (2002), S. 43

15 Stroebe (2006), S. 21

### 2.2.3 *Der Führungserfolg*

Nach der Definition von Führung<sup>16</sup> wird Führungserfolg als das Erreichen der vorher festgelegten Ziele verstanden. Dies beinhaltet in der Praxis vor allem betriebswirtschaftliche Größen wie Kosten, Marktanteile und Umsatzzahlen. Dennoch kann Führungserfolg nicht rein technisch gemessen werden, denn eine Führungskraft ist nicht allein für betriebswirtschaftliche Ziele verantwortlich.<sup>17</sup> Hier werden als weitere Bewertungsgrundlagen Größen wie Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Fluktuations- und Fehlzeiten zur Beurteilung des Führungserfolges herangezogen.<sup>18</sup>

Erfolg kann aber nicht nur als faktisches Erreichen von Zielen gesehen werden, sondern auch als „die normativ eingesetzten Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit von Ziel-Erreichung (Erfolg) geredet werden kann.“<sup>19</sup> Als Führungserfolg wird also neben dem Erreichen eines Ziels auch der Weg zum Ziel bewertet.

Lange Zeit wurde als alleinige Ursache für das Eintreten oder nicht Eintreten von Führungserfolg die Person und die Charaktereigenschaften der Führungskraft gesehen. Diese Sichtweise gilt mittlerweile als überholt und wurde in den letzten Jahrzehnten ständig erweitert. Auch die Person des Geführten wurde in die Überlegungen miteinbezogen. Und eine weitere schwer zu greifende Variable im Führungsprozess wurde identifiziert: die Situation. Aus diesen unterschiedlichen Ansätzen, Führungsverhalten zu verstehen und zu erklären, wurden bis heute eine Vielzahl von Führungstheorien oder -modellen generiert, welche im folgenden Abschnitt erläutert werden.

## 3 **Führungsansatz und -theorien**

Die Begriffe Führungsansatz und Führungstheorie werden in der Fachliteratur mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. In dieser Arbeit wird der „Ansatz“ als übergeordneter Begriff für Theorien und Modelle gewählt. Er beschreibt ein grundsätzliches Konzept, welches den Theorien und Modellen innerhalb eines Ansatzes zugrundeliegt.

---

16 siehe Kapitel 2.2.1

17 Vgl. Neuberger (1993), S. 13

18 Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 6

19 Neuberger (2002), S. 44



## Eine Führungstheorie beschreibt

„ein System von wissenschaftlichen Aussagen über eine gesetzmäßige Ordnung. Sie sollen anwendungsorientiert sein und Erkenntnisse vermitteln. Der Sinn einer Führungstheorie liegt in ihrer Anwendung, in der Prognose und vor allem Erklärungsleistung.“<sup>20</sup>

Innerhalb eines Ansatzes kann es verschiedene Theorien und Modelle geben.

In den folgenden Abschnitten sollen die bedeutendsten und bekanntesten Modelle erläutert werden. Dabei wird unterschieden zwischen traditionellen und innovativen Ansätzen.

Führungsansätze	
Traditionelle Ansätze	Innovative Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenschaftsansatz</li> <li>• Verhaltensansatz</li> <li>• Situativer Ansatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung allgemeinspsychologischen Theorien</li> <li>• Transaktionaler Ansatz</li> <li>• Transformationaler Ansatz</li> </ul>

Abb. 4: Übersicht über die dargestellten Führungsansätze

Zu Beginn steht die „Great-Man“-Theorie des Eigenschaftsansatzes als ältester Führungsansatz.

## 3.1 Eigenschaftsansatz

### 3.1.1 Schema



Abb. 5: Schema Eigenschaftstheorie (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

In diesem Schema wird die einfache Sichtweise des Eigenschaftsansatzes deutlich. Nur durch die Eigenschaften des Führers wird der Führungserfolg bestimmt. Der Eigenschaftsansatz wird durch die „Great-Man“-Theorie repräsentiert, welches im folgenden Abschnitt näher erläutert wird.

### 3.1.2 „Great-Man“-Theorie

Im 19. Jahrhundert wurden Machtpositionen politisch, militärisch und auch unternehmerisch von Einzelpersonen, fast ausschließlich Männern, bekleidet. Um deren Stellung zu sichern und sich gegen Demokratie und Mitbestimmung zu immunisieren, wurden Elitekonzepte propagiert. Demzufolge war nur eine kleine Minderheit der Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur in der Lage, Führungsaufgaben auszuüben.<sup>21</sup>

Der Grundgedanke des Sozialdarwinismus unterstützte das Elitedenken. Dieser besagt, dass nur diejenigen Individuen sich durchsetzen können, welche sich bestmöglich an sich wandelnde Umstände anpassen können. Die Idee des Self-Made-Man, der sich allein gegen alle Widerstände bis an die Spitze kämpft, wurde verherrlicht.<sup>22</sup>

„Die Eigenschaftstheorie als historisch ältester Erklärungsansatz der Führung bezieht ihre Grundlagen also aus individualistischen Persönlichkeitstheorien, Unternehmerideologien und dem Sozialdarwinismus. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht die Frage: was unterscheidet einen erfolgreichen von einem erfolglosen Führer, oder was den Führer von den Geführten.“<sup>23</sup>

Der Eigenschaftsansatz geht von der Annahme aus, „dass es bestimmte Eigenschaften der Person sind, die den Führungserfolg bedingen. [...] Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg.“<sup>24</sup>

---

21 Vgl. Staehle (1999), S. 331

22 Ebd. (1999), S. 331

23 Vgl. ebd. (1999), S. 332

24 vgl. von Rosenstiel (2003), S. 7

Die erläuterten Eigenschaften sind allerdings nicht in jedem Fall zutreffend. So wird weiterhin bei von Rosenstiel gezeigt, dass es in vielen Fällen der Untersuchung große Abweichungen bei bestimmten Eigenschaften wie zum Beispiel Intelligenz gab.

Gruppieren kann man die Ergebnisse dieser Untersuchungen wie folgt:

<b>Befähigung</b>
Intelligenz Wachsamkeit Verbale Gewandtheit Originalität Urteilkraft
<b>Leistung</b>
Schulleistung Wissen Sportliche Leistung
<b>Verantwortlichkeit</b>
Zuverlässigkeit Initiative Ausdauer Aggressivität Selbstvertrauen Wunsch, sich auszuzeichnen
<b>Teilnahme</b>
Aktivität Sozialibilität Kooperationsbereitschaft Anpassungsfähigkeit Humor
<b>Status</b>
Sozioökonomische Position Popularität

Abb. 6: Eigenschaften „Great-Man“ (In Anlehnung an: von Rosenstiel, 2003)

### Kritische Würdigung

Die Sichtweise, dass Führungserfolg lediglich auf die Persönlichkeitsmerkmale des Führers zurückzuführen sind, gilt heute als überholt. Es lässt sich aber nicht abstreiten, dass die Person des Führers immer noch eine sehr wichtige Variable im Führungsprozess darstellt. Durch Ansätze der charismatischen Führung<sup>25</sup> oder des Attributionsansatzes<sup>26</sup> wurde auch die Great-Man-Theorie wiederbelebt.

25 siehe Kapitel 5.1.2

26 siehe Kapitel 3.4.2

Abgelöst von den Eigenschaften der Führungskraft, stehen im Verhaltensansatz nützliche Gestaltungsempfehlungen im Vordergrund. Was sollen Führungskräfte tun, um Erfolg zu haben? <sup>27</sup>

### 3.2 Verhaltensansatz

Der Verhaltensansatz beruht auf der Sichtweise, dass ein Führungsstil als „ein langfristig relativ stabiles, situationsinvariantes Verhaltensmuster des Führers“<sup>28</sup> den Führungserfolg auslöst. Der Führungsstil wird als Merkmal der Führungskraft zugeschrieben und wirkt auf den Geführten ein.<sup>29</sup>

#### 3.2.1 Schema



Abb. 7: Schema Verhaltensansatz (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

#### 3.2.2 Eindimensional - Kontinuum-Modell

Eindimensionale Verhaltenstheorien gehen von der Annahme aus, dass es mehrere Führungsstile gibt, welche grundsätzlich voneinander abhängig sind.

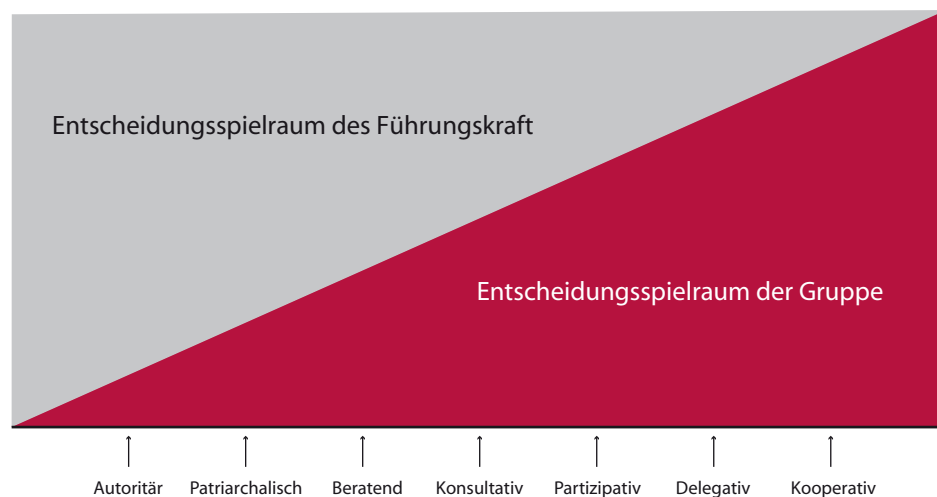


Abb. 8: Kontinuummodell Tannenbaum & Schmidt (In Anlehnung an: Neuberger, 2002)

Das Kontinuummodell von Tannenbaum & Schmidt aus dem Jahre 1958 teilt die Führungsstile in sieben idealtypische<sup>30</sup> Führungsstile ein. Die Extreme

<sup>27</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 491

<sup>28</sup> Staehle (1999), S. 334

<sup>29</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 52

<sup>30</sup> idealtypisch: im Gegensatz zu empirisch gewonnenen oder überprüfbaren Realtypen  
Vgl. Staehle (1999), S. 335

werden vom Autoritären Führungsstil und vom Kooperativem Führungsstil gebildet. Nimmt der Entscheidungsspielraum der Führungskraft ab, so erhöht er sich bei der Gruppe beziehungsweise den Mitarbeitern.

Hier werden die einzelnen Führungsstile näher erläutert:<sup>31</sup>

Autoritär	Führungskraft entscheidet und ordnet an.
Patriarchalisch	Führungskraft entscheidet; er ist aber bestrebt, die Mitarbeiter zu überzeugen.
Beratend	Führungskraft entscheidet; er erbittet jedoch Fragen und Stellungnahmen.
Konsultativ	Führungskraft entscheidet; Mitarbeiter werden rechtzeitig informiert und können Vorschläge einbringen.
Partizipativ	Führungskraft entscheidet sich für eine Möglichkeit aus den Vorschlägen der Mitarbeiter.
Delegativ	Mitarbeiter entscheiden; Führungskraft legt Entscheidungsspielraum fest.
Kooperativ	Mitarbeiter entscheiden; Führungskraft koordiniert nach innen und außen.

*Tabelle 1: Die Führungsstile*

Doch schon früh hat man sich vor allem in den USA mit empirischen Untersuchungen beschäftigt, mit welchen man Aussagen über die Effizienz bestimmter Führungsstile machen konnte.<sup>32</sup> Drei Studien haben entscheidend zu den folgenden Erkenntnissen, welche in den mehrdimensionalen Modellen abgebildet sind, beigetragen.

### 3.2.3 Beeinflussende Studien

Die *Iowa-Studie* wurde an der Iowa University Elementary School von Kurt Lewin mit zehn- bis elfjährigen Schülern durchgeführt. Es sollte das individuelle Verhalten sowie das Verhalten der Gruppe als Auswirkung unterschiedlichen Führungsverhaltens beobachtet werden.<sup>33</sup>

Die Gruppen wurden einem autoritärem oder demokratischem Führungsstil, welcher dem kooperativen<sup>34</sup> Führungsstil entspricht, ausgesetzt. Durch den Kontrollverlust eines Gruppenleiters hat sich zufällig noch ein dritter Führungsstil ergeben: Der Laissez-faire-Stil, bei dem die Führungskraft nur minimal involviert war.<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 337

<sup>32</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 338

<sup>33</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 339

<sup>34</sup> siehe Kapitel 3.2.2

<sup>35</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 339

Folgende Ergebnisse ließen sich aus dieser Untersuchung ableiten:

„Sowohl demokratische als auch aufgabenorientierte (aber nicht autoritäre) Führung sind eher positiv als negativ mit Produktivität, Zufriedenheit und Gruppenkohäsion verbunden. Irgendeine Führungsaktivität ist i.d.R. besser als gar keine (laissez-faire).“<sup>36</sup>

Aber: Es gibt keinen optimalen Führungsstil, kein Führungsstil ist aufgrund der Leistungsmaße vorzuziehen.<sup>37</sup>

Ein Forscherteam der *Ohio-State-University* entwarf einige Jahre nach der Iowa-Studie das sogenannte Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), welches zu insgesamt neun Kategorien Statements zum Führungsverhalten enthält. Dieses Questionnaire wurde von Mitarbeitern ausgefüllt, um eine Führungskraft zu beurteilen. Die neun Kategorien<sup>38</sup> konnten im weiteren Verlauf auf zwei voneinander unabhängigen Dimensionen reduziert werden: Consideration (Beziehungsorientierung) und Initiation of Structure (Aufgabenorientierung). Deshalb wurde das Produkt der Ohio-State-Studien auch als „two dimensional“ bezeichnet.<sup>39</sup>

Die Zwei-Dimensionen-Theorie der Ohio-Schule ist zur Basis einer Vielzahl praxisorientierter Führungstheorien oder -modellen geworden.<sup>40</sup>

In *Michigan* wurde hingegen Führungsverhalten unter Effizienz Gesichtspunkten wie Produktivität und Ausschußzahlen untersucht.

„Bei der Suche nach Kategorien, die mit bestimmten Effizienzmaßen korrelieren, konnten zwei Stile auf einem eindimensionalen Kontinuum von employee orientation (Mitarbeiterorientierung) und production orientation (Leistungsorientierung) identifiziert werden, das sog. Michigan Stilkontinuum.“ [...] Mitarbeiterorientiert heißt ein Führungsverhalten, bei dem die zwischenmenschlichen Beziehungen [...] betont werden. [...] Leistungsorientiert heißt ein Führungsverhalten, bei dem die [...] Leistungsaspekte der Aufgabe besonders betont werden.“<sup>41</sup>

Hier wurde zunächst davon ausgegangen, dass beide Dimensionen nicht unabhängig voneinander seien, sondern als Kontinuum dargestellt werden können. Dies bedeutete, dass eine Steigerung der Mitarbeiterorientierung nur mit abnehmender Leistungsorientierung möglich sei und umgekehrt. Später je-

36 Staehle (1999), S. 340

37 Vgl. ebd., (1999), S. 341

38 Die neun Kategorien des Leader Behavior Description Questionnaire: Integration, Initiative, Mitgliedschaft, Repräsentation, Organisation, Domination, Kommunikation, Anerkennung, Leistungs Betonung.

39 Vgl. ebd., (1999), S. 342

40 Vgl. ebd. (1999), S. 344

41 Ebd. (1999), S. 344

doch wich man von dieser Vorstellung ab.

Diese Studien haben alle dazu geführt, dass viele Modelle auf Basis der neuen Erkenntnisse von nun ab auf einer zweidimensionalen Darstellungsweise aufbauten.

### 3.2.4 Zweidimensional - Führungsgrid

Das wohl bekannteste Modell, welches vor allem durch die Ohio-State-Studien geprägt wurde, ist das Führungsgrid von Blake & Mouton, welches 1960 entwickelt wurde.<sup>42</sup>

Es ist auch bekannt als Verhaltensgitter der Führung oder Managerial Grid.

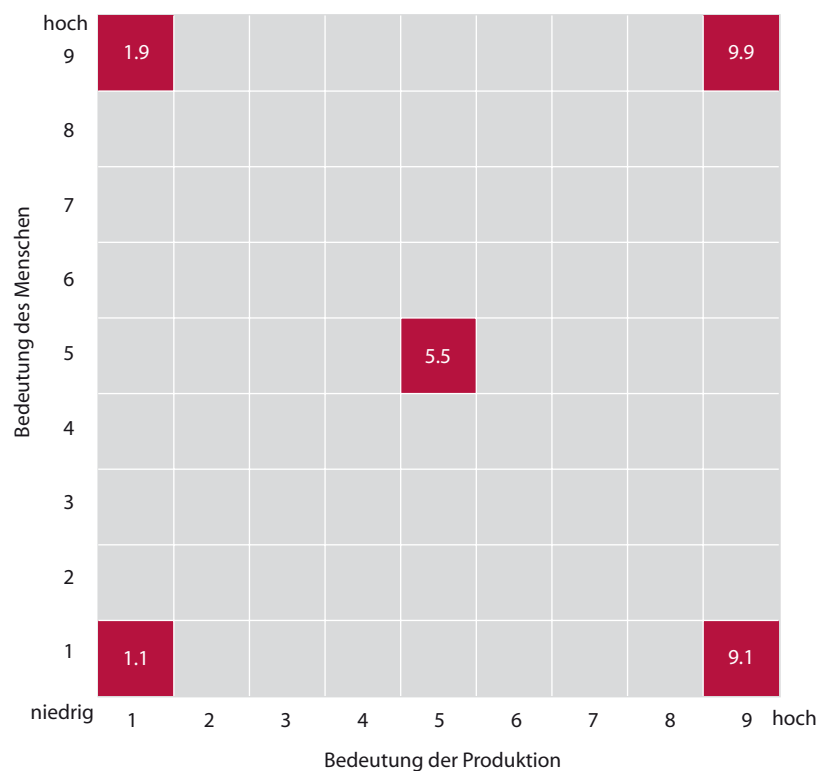


Abb. 9: Führungsgrid von Blake & Mouton (In Anlehnung an: Blake/Mouton, 1986)

Hier könnten theoretisch 81 Führungsstile gebildet werden, hier werden lediglich die rot gekennzeichneten Schlüssel-Führungsstile beschrieben.

42 Vgl. Rahn (1992), S. 62

### Die Führungsstile nach dem Führungsgrid: <sup>43</sup>

1.1	Hier wird nur sehr gering auf die Mitarbeiter eingewirkt. Die Folge können Resignation und Apathie sein.
1.9	Hier wird nur den zwischenmenschlichen Beziehungen Aufmerksamkeit geschenkt. Entsprechend herrscht eine gute Atmosphäre, es wird jedoch auch wenig geleistet.
5.5	Hier wird ständig zwischen beiden Dimensionen gependelt. Es können nur ausreichende Leistungen erzielt werden.
9.1	Dieser Führungsstil kann als autoritär bezeichnet werden. Es wird keine Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen. Dieser Stil gilt als pessimistisch, da Konflikte unterdrückt werden.
9.9	Hier richtet sich die Führungskraft auf beide Dimensionen aus. Es werden sowohl die Ziele der Menschen als auch die des Unternehmens berücksichtigt. Dieser Führungsstil gilt als erstrebenswert.

*Tabelle 2: Die Führungsstile nach dem Führungsgrid*

### Kritische Würdigung

Unter einer spezifischen Situation kann ein Führungsstil zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. In Feldexperimenten hat man herausgefunden, dass zwischen einem Führungsstil und den daraus entstehenden Konsequenzen keine eindeutige Beziehung besteht.<sup>44</sup>

Heutzutage wird die Auffassung vertreten, dass zweidimensionale Führungsstil-Konzepte die Komplexität des Führungsphänomens nicht adäquat abbilden können.<sup>45</sup> Es fehlt die Berücksichtigung der Umstände, unter welchen eine Führungsentscheidung getroffen wird. Diesem Anspruch sollen die Theorien des Situativen Ansatzes gerecht werden, welche im Folgenden dargestellt werden.

### 3.3 Situativer Ansatz

Die Theorien des Situativen Ansatzes beruhen auf der Annahme, dass der Führungserfolg von bestimmten Umständen abhängt oder dass der richtige Führungsstil situationsabhängig gewählt werden muss.

<sup>43</sup> Vgl. Rahn (1992), S. 62 f.

<sup>44</sup> Vgl. ebd. (1992), S. 63

<sup>45</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 345



### 3.3.1 Schemata

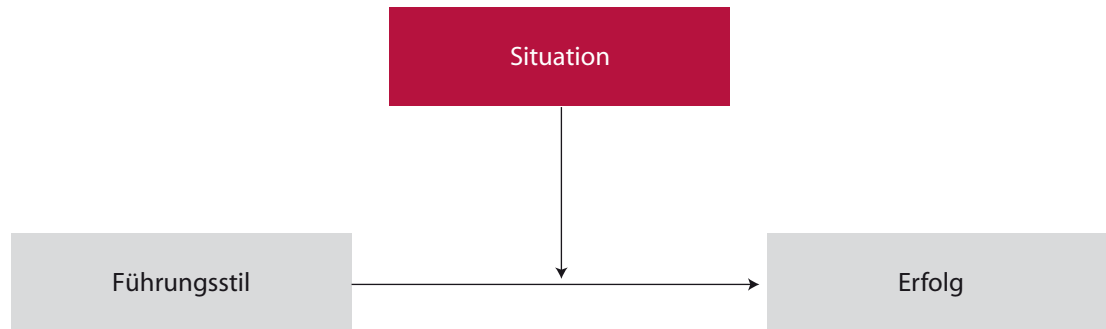


Abb. 10: Schema der Situativen Führung 1 (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

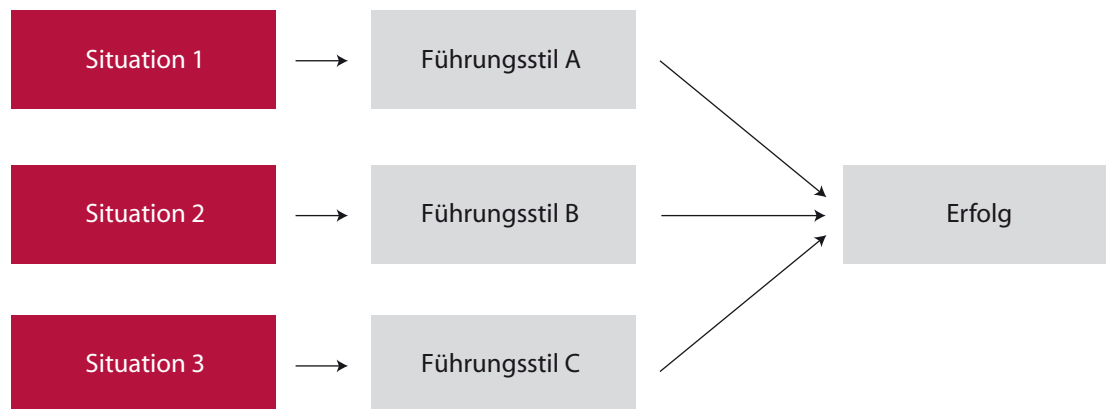


Abb. 11: Schema der Situativen Führung 2 (In Anlehnung an: Neuberger: 1999)

### 3.3.2 3-D-Programm von Reddin (1970)

Diese Theorie berücksichtigt neben der Mitarbeiterorientierung und der Leistungsorientierung eines Führungsstils auch noch eine dritte Dimension: die Effektivität.

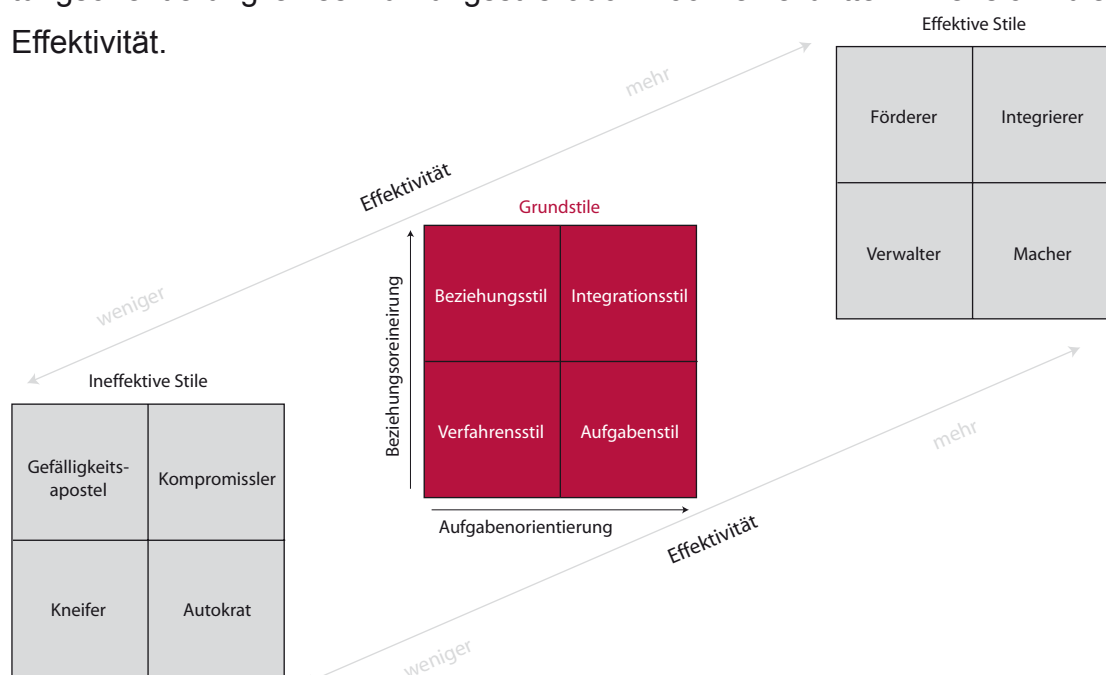


Abb. 12: 3-D Programm von Reddin In Anlehnung an: Staehle, 1999)

Reddin geht von vier Grundstilen aus, welche er aus den Ergebnissen der Ohio-State-Studien ableitet.

Die vier Grundstile: <sup>46</sup>

Beziehungsstil	Die Führungskraft betont gute zwischenmenschliche Beziehungen und berücksichtigt Mitarbeiterbedürfnisse.
Verfahrenstil	Die Führungskraft verlässt sich primär auf Verfahren, Methoden, Systeme und bevorzugt stabile Umweltsituationen.
Integrationsstil	Die Führungskraft strebt nach gleichgewichteter Beachtung von Mensch und Aufgabe.
Aufgabenstil	Die Führungskraft betont Leistungsergebnisse und denkt dabei produktivitätsorientiert.

*Tabelle 3: Die Grundstile nach Reddin*

Ineffektive Stile: <sup>47</sup>

Gefälligkeitsapostel	Glaubt, dass zufriedene Mitarbeiter auch mehr leisten werden und vernachlässigt die Aufgabenerreichung.
Kneifer	Beharrt auf Regeln und Vorschriften, wo die Situation flexible Anpassung erfordert.
Kompromissler	Meidet die Konfrontation, ist entscheidungsscheu und versucht, es allen Recht zu machen.
Autokrat	Überfordert die Mitarbeiter und pocht auf seine Amtsautorität.

*Tabelle 4: Ineffektive Stile nach Reddin*

Effektive Stile: <sup>48</sup>

Förderer	Delegiert soviel wie möglich. Er erwartet langfristig eine bessere Aufgabenerfüllung.
Verwalter	Beherrscht Routineprozesse durch straffe Organisation und Disziplin.
Integrierer	Führt Kooperativ, motiviert und fördert die Mitarbeiter.
Macher	Setzt realistische und anspruchsvolle Ziele und überzeugt durch Expertenwissen.

*Tabelle 5: Effektive Stile nach Reddin*

### Kritische Würdigung

Auch nach Reddin lässt sich kein idealer Führungsstil ableiten. In verschiedenen Situationen wird unterschiedliche Führungsstile nötig. Allerdings weist dieses Modell im Gegensatz zum Führungsgrid bereits auf situative Bedingungen hin.<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Rahn (1992), S. 64

<sup>47</sup> Vgl. ebd. (1992), S. 65

<sup>48</sup> Vgl. ebd. (1992), S. 65

<sup>49</sup> Vgl. ebd. (1992), S. 65

### 3.3.3 Reifegradtheorie nach Hersey & Blanchard <sup>50</sup>

Ein Modell mit praktischem Nutzen, welches dem von Reddin sehr ähnelt, legten Hersey & Blanchard im Jahre 1977 vor.

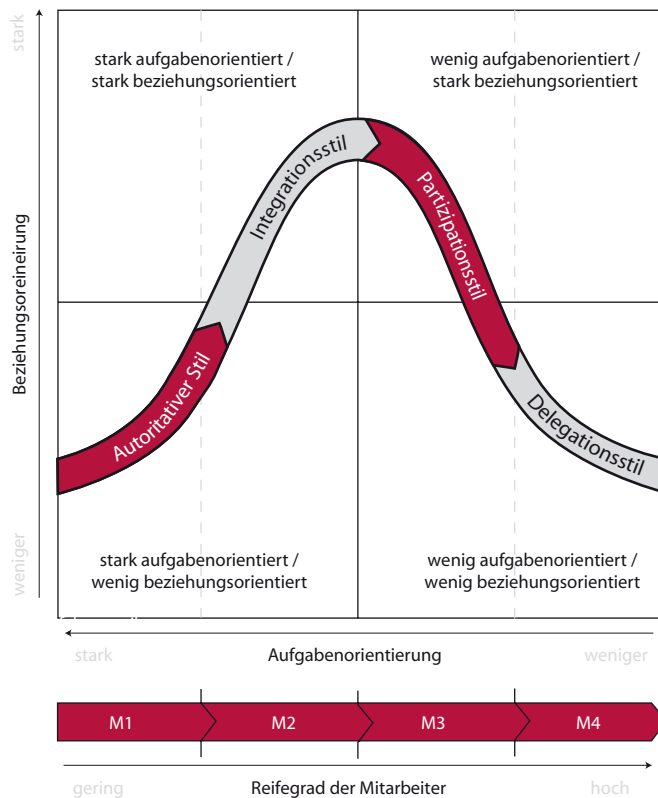


Abb. 13: Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard (In Anlehnung an: Stroebe, 2006)

Wie bei Reddin werden grundsätzlich vier Führungsstile unterschieden: <sup>51</sup>

Autoritativer Stil	stark aufgabenbezogen, wenig mitarbeiterorientiert
Integrationsstil	stark aufgabenbezogen und stark mitarbeiterorientiert
Partizipationsstil	stark mitarbeiterbezogen und wenig aufgabenbezogen
Delegationsstil	wenig mitarbeiterbezogen und wenig aufgabenbezogen

Tabelle 6: Führungsstile nach Hersey & Blanchard

Bestimmend für den Einsatz der jeweiligen Führungsstile ist bei diesem Modell die dritte Dimension: Der Reifegrad der Mitarbeiter.

<sup>50</sup> Blanchard wurde durch den Bestseller „Der Ein-Minuten-Manager“ bekannt. Darin werden drei Goldenen Regeln der Führung beschrieben: Ein-Minuten-Ziele, Ein-Minuten-Lob und Ein-Minuten-Ermahnungen (Vgl. Blanchard [1986], S. 10)

<sup>51</sup> Vgl. Rahn (1992), S. 67

Der Grad an Reife ist durch zwei Aspekte charakterisiert: <sup>52</sup>

Arbeitsbezogene Reife	Erfahrung, Fachwissen, Kenntnis der Arbeitsanforderungen
Psychologische Reife	Verantwortungsbereitschaft, Leistungsmotivation, Selbstsicherheit- und achtung, Engagement

*Tabelle 7: Reifegrade nach Hersey & Blanchard*

Zur Beurteilung stehen demnach vier verschiedene Reife-Stadien zur Verfügung: <sup>53</sup>

M1	Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen.
M2	Motivation vorhanden, aber Fähigkeiten fehlen.
M3	Fähigkeiten vorhanden, aber Motivation fehlt.
M4	Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden.

*Tabelle 8: Reifestadien nach Hersey & Blanchard*

Eine Führungskraft kann anhand von einem Fragenkatalog den Reifegrad der Mitarbeiter / des Mitarbeiters auf einer Reife-Skala feststellen und so den geeigneten Führungsstil herausfinden. So ist bei einem sehr reifen Mitarbeiter keine unmittelbare Führung mehr notwendig. Die Führungskraft kann die Aufgaben delegieren.<sup>54</sup>

### Kritische Würdigung

Mit dem Reifegrad der Mitarbeiter wurde von Hersey & Blanchard eine der wichtigsten Variablen im Führungsprozess miteinbezogen, andere werden aber vernachlässigt. Die Sichtweise wird sehr auf den Mitarbeiter verengt.<sup>55</sup>

„Dass die Situationserfordernisse äußerst heterogen sein und Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Organisations- und Umwelt-Ziele praktisch nie gleichgeschaltet werden können, wird nicht problematisiert.“ <sup>56</sup>

So wird hier vorausgesetzt, dass ein sehr reifer Mensch, der auch ohne Führung auskommt, gar nicht anders kann, also die Organisationsziele auch als seine persönlichen anzusehen. <sup>57</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 519

<sup>53</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 845 f.

<sup>54</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 520

<sup>55</sup> Vgl. ebd. (1994), S. 196

<sup>56</sup> Ebd. (2002), S. 522

<sup>57</sup> Vgl. ebd. (1994), S. 196

### 3.3.4 Kontingenzmodell von Fiedler

Ein vielbeachteter Ansatz ist das Kontingenzmodell von Fiedler, welches 1967 vorgestellt wurde. Fiedler unterscheidet acht Führungssituationen, welche durch drei situative Dimensionen bestimmt werden.

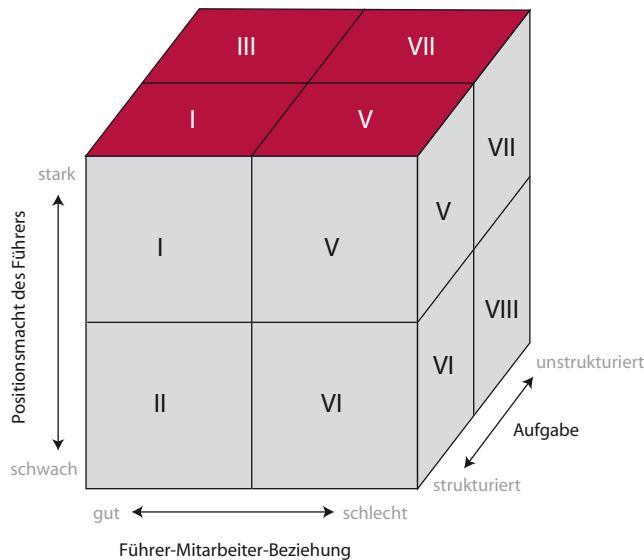


Abb. 14: Kontingenzmodell von Fiedler (In Anlehnung an: von Rosenstiel, 2003)

Hier werden drei situative Dimensionen unterschieden: <sup>58</sup>

Positionsmacht der Führungskraft	Inwieweit ermöglicht seine Position der Führungskraft, die Mitarbeiter in seinem Sinne zu führen?
Führer-Mitarbeiter-Beziehung	Inwieweit führen die Beziehungen zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit?
Strukturierung der Aufgabe	Inwieweit ist die zu lösende Aufgabe stark oder schwach strukturiert?

Tabelle 9: Situative Dimensionen nach Fiedler

Fiedler entwickelte ein Wahrnehmungsmaß, den sogenannten LPC-Wert, zur Messung unterschiedlichen Führungsverhaltens (Führungsstile).

„Der LPC-Wert lässt erkennen, wie der Führer den von ihm am wenigstens geschätzten Mitarbeiter (least-preferred Coworker) beschreibt. Dabei besagt eine wohlwollende Beschreibung auch wenig geschätzter Mitarbeiter, dass der Führer rücksichtsvoll und beziehungsorientiert führt. [...] Im umgekehrten Fall vermutet man einen aufgabenorientierten, autoritären Führer.“<sup>59</sup>

Je nach Situation sind nun Führungskräfte mit beziehungsorientiertem Schwerpunkt oder aufgabenorientiertem Schwerpunkt erfolgreicher.

Dies wurde von Fiedler empirisch untersucht und Korrelationen zwischen Orientierung der Führungskraft und Leistung der Gruppe wie folgt dargestellt.

<sup>58</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 349

<sup>59</sup> Ebd. (1999), S. 349



Abb. 15: Zusammenhang zwischen Führungsstil, Situation und Gruppenleistung (In Anlehnung an: von Rosenstiel, 2003)

Eine nach Fiedler „günstige“ Konstellation ergibt sich, wenn die Beziehungen als gut, die Aufgabe strukturiert und die Positionsmacht als stark bewertet wird. Sind die Situationsdimensionen negativ ausgeprägt, ergibt sich eine „ungünstige“ Konstellation.<sup>60</sup>

Eine positive Korrelation zeigt, dass eine mitarbeiterorientierte Führungskraft erfolgreicher war. Eine negative Korrelation zeigt, dass eine aufgabenorientierte Führungskraft erfolgreicher war.“<sup>61</sup>

„In günstigen und ungünstigen Führungssituationen ist ein aufgabenorientierter Vorgesetzter erfolgreicher, während in „mittleren“ Führungssituationen ein mitarbeiterorientierter Vorgesetzter erfolgreicher sein wird.“<sup>62</sup>

### Kritische Würdigung

Als erstes Modell berücksichtigt das Kontingenzmodell von Fiedler situative Bedingungen im Führungsverhalten.

<sup>60</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003), S.16

<sup>61</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 351

<sup>62</sup> von Rosenstiel (2003), S. 16

Dieses Modell ist aber auch oft kritisiert worden, da die drei Situationsvariablen nicht ausreichen, um eine Führungssituation zu beschreiben. Personale Merkmale des Geführten sind beispielsweise nicht enthalten.<sup>63</sup>

Der Führungsstil wird auf nur eine Dimension reduziert. Da eine Führungskraft aber sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert sein kann, ist diese Sichtweise nicht ausreichend.<sup>64</sup>

„Der LPC-Wert ist theoretisch unzureichend begründet, über die Zeit nicht stabil und weder mit anderen Persönlichkeitsindikatoren noch mit messbaren Führungsverhalten korreliert.“<sup>65</sup>

### 3.3.5 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton

„Ausgehend von der Erkenntnis, daß es keinen Führungsstil gibt, der in allen Situationen erfolgreich ist, entwickeln Vroom/Yetton (1973) ein normatives Modell, das dem Manager vorschreibt, für welchen Führungsstil er sich in welcher Situation entscheiden muß“<sup>66</sup>.

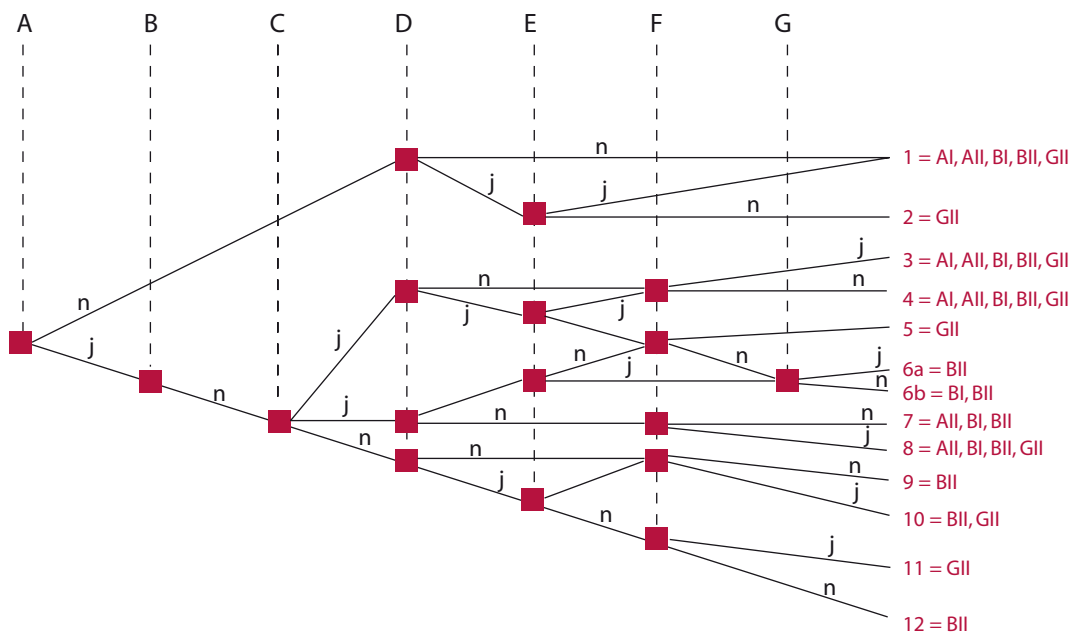


Abb. 16: Normatives Entscheidungsmodell (In Anlehnung an: Neuberger, 2002)

Zur Beurteilung eines Problem oder einer Situation müssen folgende Fragen mit Ja oder Nein beantwortet werden:<sup>67</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 352

<sup>64</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 352

<sup>65</sup> von Rosenstiel (2003), S. 17

<sup>66</sup> Staehle (1999), S.855

<sup>67</sup> Vgl. Neuberger (2002), S 502

A	Ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere?
B	Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
C	Ist das Problem strukturiert?
D	Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für effektive Ausführung wichtig?
E	Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
F	Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch eine Lösung des Problems erreicht werden sollen?
G	Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?

Tabelle 10: Fragen zur Beurteilung der Situation nach Vroom & Yetton

Demnach lassen sich 13 Situationen unterscheiden.<sup>68</sup>

Die zentrale Forschungsfrage besteht darin, für diese Situationen festzulegen, unter welchen Bedingungen welcher Stil optimal ist.<sup>69</sup>

„Ausgangspunkt ist die Annahme, dass eine Führungskraft für ihr Vorgehen Wahlmöglichkeiten hat. Ihr stehen 5 mögliche Führungsstile zur Verfügung, die sich voneinander durch den Grad der Mitbeteiligung der Unterstellten unterscheiden“.<sup>70</sup>

Die fünf Entscheidungsstile:<sup>71, 72</sup>

AI	Führungskraft löst das Problem selbst und entscheidet. Dabei nutzt sie die Informationen, die ihr zur Zeit zur Verfügung stehen.
AII	Führungskraft holt notwendige Informationen von Mitarbeitern ein und entscheidet selbst. Der Mitarbeiter soll keine alternativen Lösungen entwickeln.
BI	Führungskraft bespricht das Problem mit einzelnen Mitarbeitern, holt deren Ideen und Vorschläge ein und entscheidet selbst.
BII	Führungskraft bespricht das Problem mit der Gruppe, holt deren Ideen und Vorschläge ein und entscheidet selbst.
GII	Führungskraft bespricht das Problem mit der Gruppe, sammelt Alternativen. Die Gruppe entscheidet, die Führungskraft koordiniert die Diskussion.

Tabelle 11: Entscheidungsstile nach Vroom & Yetton

68 Bei sieben Situationen mit den Ausprägungen „ja“ oder „nein“, gäbe es theoretisch 128 verschiedene Problemtypen.

Jago vereinfachte diese später (1987) auf nur noch 13 Situationen.

69 Vgl. Neuberger (2002), S. 504

70 Ebd. (2002), S. 503

71 Vgl. ebd. (2002), S. 503

72 Die Abkürzung A steht für autoritär, B für beratend und G für gruppenorientiert. I bezieht sich auf eine Person, während II auf eine Gruppe hinweist.



13 Problemsituationen stehen nun also fünf Führungsstile gegenüber. Um zu entscheiden, in welcher Situation welcher Stil erfolgversprechend ist, müssen nun die folgenden sieben Entscheidungsregeln angewendet werden.<sup>73</sup>

Informationsregel	Wenn die Entscheidungsqualität relevant ist und die Führungskraft nicht alle Informationen hat, ist AI auszuschließen.
Zielübereinstimmungs-Regel	Ist die Entscheidungsqualität wichtig und die Mitarbeiter teilen die Organisationsziele nicht, ist GII auszuschließen.
Regeln für unstrukturierte Probleme	Wenn bei notwendiger Entscheidungsqualität Informationen fehlen, muss die Führungskraft die Informationen von den Mitarbeitern einholen. Deshalb entfallen AI, AII und BI.
Akzeptanzregel	Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist und diese eine autokratische Entscheidung nicht akzeptieren werden, fallen AI und AII aus.
Konfliktregel	Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist, sie eine Alleinentscheidung nicht akzeptieren werden und sie uneins sind, muss die Führungskraft die Möglichkeit bieten, über Alternativen zu diskutieren. AI, AII und BI kommen nicht in Frage.
Fairness-Regel	Wenn die Entscheidungsqualität nicht wichtig ist, die Akzeptanz der Mitarbeiter aber wichtig ist und eine Alleinentscheidung nicht akzeptiert würde, sollten die Mitarbeiter selbst entscheiden: GII
Akzeptanz-Vorrang-Regel	Wenn Mitarbeiter die Ziele der Organisation teilen und die Akzeptanz wichtig ist, aber eine Alleinentscheidung nicht akzeptiert würde, dann sind AI, AII, BI und BII auszuschließen.

Tabelle 12: Entscheidungsregeln nach Vroom & Yetton

### Kritische Würdigung

Führungserfolg wird hier ausschließlich als Qualität und Akzeptanz der getroffenen Entscheidung dargestellt. Humankriterien werden weniger beachtet.<sup>74</sup>

„Das Modell beschränkt sich auf Empfehlungen für Entscheidungsverfahren; weitere Aspekte des Führungsgeschehens [...] bleiben außer Betracht. Insofern ist der Ansatz bestenfalls als eine 'Mikrotheorie' der Führung zu beschreiben.“<sup>75</sup>

Die bisher dargestellten traditionellen Ansätze sind vor allem durch das Verhalten oder die Person des Führers bestimmt. In den innovativen Ansätzen der folgenden Kapitel wird verstärkt der Geführte als Komponente im Führungsprozess berücksichtigt.

<sup>73</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 504

<sup>74</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 861

<sup>75</sup> Neuberger (2002), S. 508

„Führer und Geführter werden überwiegend als bewusst handelnde, strategische Akteure gesehen, die auf Basis eigener Interessen bestimmte Ziele verfolgen.“<sup>76</sup>

Führungsverhalten geschieht auf Basis der subjektiven Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktionen aller Beteiligten. Durch das soziale Handeln wird die Führungsrealität erst konstruiert.<sup>77</sup>

### 3.4 Theorien aus allgemeinspsychologischen Ansätzen

#### 3.4.1 Lerntheorie (*Organizational Behavior Modification*)

Die Lerntheorie untersucht, inwiefern Verhalten über die Verstärkung seiner Konsequenzen (Belohnung oder Bestrafung) verändert werden kann. In der Führungsforschung hat sich der Begriff *Organizational Behavior Modification* oder Verhaltensmodifikation etabliert.<sup>78</sup>

#### Schema

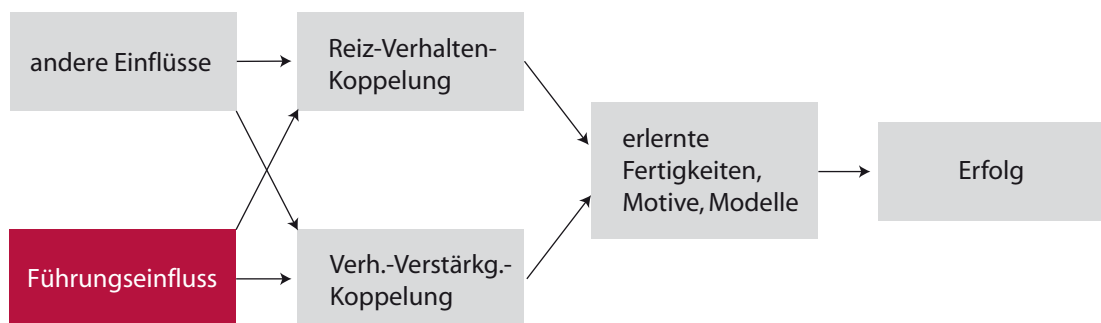


Abb. 17: Schema Lerntheorie (Beispiel: Operante Lerntheorie) (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

Die Lerntheorien der Führungsforschung bauen auf der durch Skinner geprägten Theorie des „operanten Lernens“<sup>79</sup> auf. Demnach können durch ausgelöste Reize Verhaltensweisen beeinflusst werden.

„Entsprechend dem Prinzip des Lernens aus den Konsequenzen des Handelns muß gezielte Verhaltensmodifikation an den Konsequenzen ansetzen.“<sup>80</sup>

<sup>76</sup> Lang (o.J.), S. 35

<sup>77</sup> Vgl. Lang (o.J.), S. 35

<sup>78</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 378 f.

<sup>79</sup> siehe Kapitel 4.3.3.2

<sup>80</sup> Staehle (1999), S. 379

Dazu hat die Führungskraft folgende vier Möglichkeiten:<sup>81</sup>

Möglichkeit	Beispiel
Positive Verstärkung	Lob, Anerkennung
Negative Verstärkung	Zurechtweisung, Tadel
Reduzierung (Löschung)	Entzug von Belohnung
Reduzierung (Bestrafung)	Lohnkürzung

Tabelle 13: Möglichkeiten zur Verhaltensmodifikation nach der Lerntheorie

Die soziale Lerntheorie der Führung erweitert die Erkenntnisse des operanten Konditionierens um die soziale Lerntheorie nach Bandura<sup>82</sup>:

„Verhalten wird nicht nur als Funktion seiner Konsequenzen angesehen, sondern auch als Funktion antizipierter<sup>83</sup> Konsequenzen und situativer Bedingungen. [...] Vorgesetzte und Mitarbeiter lernen nicht nur aus den Konsequenzen eigenen Handelns, sondern auch aus den Konsequenzen des Handelns Dritter (Modellernen).“<sup>84</sup>

Nach Bandura lassen sich dabei drei Lernformen unterscheiden:<sup>85</sup>

Lernen durch Imitation	Lernen durch Nachahmen beobachtbaren Verhaltens (zum Beispiel das Verhalten der Führungskraft)
Lernen aus Konsequenzen des Verhaltens anderer	Lernen durch Beobachtung der Verstärkung von Verhalten anderer (zum Beispiel Lob eines Kollegen)
Aktivierung vertrauter Verhaltensweisen	Bereits bekannte Verhaltensweisen werden durch Vorbildverhalten ausgelöst (zum Beispiel Führungskraft beginnt als erster mit der Bearbeitung einer Aufgabe)

Tabelle 14: Lernformen nach Bandura

## Kritische Würdigung

Durch die Berücksichtigung von Lernprozessen ist die soziale Lerntheorie der Führung insbesondere für Führungstrainings geeignet.

Die Verhaltensmodifikation in Organisationen und damit auch die Lerntheorie sind aus ethischen Gründen oft in die Kritik geraten. „Eine absichtliche und geplante Verhaltenskontrolle ist vertretbar, wenn sie systematisch erfolgt, offengelegt und damit kritisierbar wird.“<sup>86</sup>

81 Vgl. Staehle (1999), S. 379

82 siehe Kapitel 4.3.3.4

83 Kunkel-Razum (2003), Duden S. 152: Vorwegnahme, Vorgriff. Beispiel: Die Antizipation eines Gedankens

84 Staehle (1999), S. 380

85 Vgl. ebd. (1999), S. 381

86 Neuberger (2002), S. 579

### 3.4.2 Attributionstheorie

Die zentrale Fragestellung der Attributionstheorie ist die Untersuchung der Prozesse sozialer Wahrnehmung unter dem Gesichtspunkt der Ursachenzuschreibung (Kausalattribution).

Menschen versuchen sich durch das Schaffen von Regelmäßigkeiten und Ordnungen in seiner Umwelt zurechtzufinden und das eigene Handeln zu planen. Strukturen können auch helfen, das Verhalten von anderen zu verstehen und deren Handlungen zu kontrollieren. „In einer unsicheren und dynamischen Welt suchen sie nach Hinweisen, die ihnen zutreffende Erklärungen über das Zustandekommen von Handlungen ermöglichen.“<sup>87</sup>

Die verhaltensorientierte Attributionstheorie der Führung von Mitchell erklärt Führungsverhalten als Reaktion des Führers auf das beobachtete Verhalten des Geführten.<sup>88</sup>

#### Schema

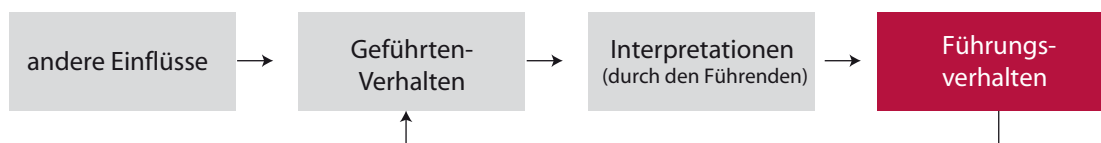


Abb. 18: Schema verhaltensorientierte Attributionstheorie (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

Die Führungskraft beobachtet das Verhalten des Mitarbeiters, zieht Schlüsse daraus (interpretiert) und richtet schließlich das eigene Verhalten danach aus.<sup>89</sup>

Nach Kelley (1973) werden Unterschiede zum üblichen oder durchschnittlichen Verhalten auf der Basis dreier Dimensionen interpretiert: Distinktheit (situative Umstände), Konsistenz (zeitliche Beständigkeit), Konsens (Übereinstimmung mit anderen Personen).<sup>90</sup>

Wenn eine Führungskraft also schlechte Leistungen bei den Mitarbeitern feststellt, wird sie nach folgendem Kausalschema nach Weiner (1971) vorgehen, um sich die Ursache dafür zu erklären.<sup>91</sup>

87 Vgl. Neuberger (2002), S 547

88 Vgl. Staehle (1999), S. 373

89 Vgl. Neuberger (1994), S. 203

90 Ebd. (2002), S 547

91 Vgl. ebd. (2002), S. 551

Zeitliche Stabilität	Ort der Verursachung	
	in der Person	in den Umständen
stabil	Beispiel: Fähigkeiten	Beispiel: Aufgabenschwierigkeit
instabil	Beispiel: Anstrengung	Beispiel: Zufall

Tabelle 15: Kausalschema nach Weiner

Wenn sie die Fähigkeiten des Mitarbeiters für die schwache Leistung verantwortlich macht oder die Aufgabe zu schwierig war, wird sie ihm einfacheren Aufgaben übertragen. Zu berücksichtigen ist auch die zeitliche Stabilität. Wenn die schlechte Leistung als Zufall interpretiert wird, muss die Führungskraft nicht notwendigerweise aktiv werden.

Die eigenschaftsorientierte Attributionstheorie stellt den Geführten in den Vordergrund. Dieser beobachtet das Verhalten einer fremden Person und schreibt dieses nach einer Analyse des Beobachteten Führungs-Eigenschaften zu oder nicht. Diese Theorie stützt sich auf die Sichtweise, dass Menschen, Ereignisse eher ungern auf eine Vielzahl von situativen Bedingungen zurückführen, sondern eher einzelne Personen dafür verantwortlich machen.<sup>92</sup>

Dieser Ansatz beruht also auf der Annahme, dass Führung nur als Wahrnehmung der Geführten existiert.<sup>93</sup>

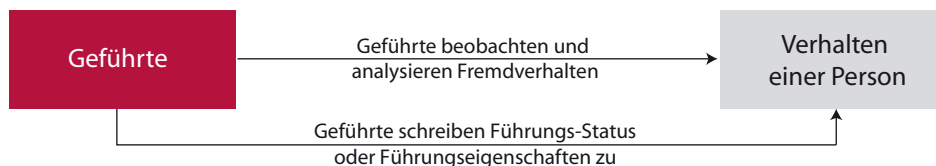


Abb. 19: Schema eigenschaftsorientierte Attributionstheorie (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

Nach Calder (1977) wird das Fremdverhalten in einem vierstufigen Attributionsprozess analysiert.<sup>94</sup>

Phase 1	Beobachtung des Fremdverhaltens
Phase 2	Das beobachtete Verhalten wird von anderem beobachtetem Verhalten unterschieden und mit eigenen Erwartungen verglichen. Die Ansicht Dritter und die Häufigkeit des beobachteten Verhaltens wird abgeprüft.

<sup>92</sup> Vgl. Neuberger (1994), S. 208

<sup>93</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 370

<sup>94</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 371 f.

Phase 3	Das Verhalten wird mit anderen Verhaltensalternativen des Beobachteten verglichen, um feststellen zu können, ob es sich dabei eindeutig um Führungsverhalten handelt.
Phase 4	Hier finden Vorurteile Eingang. Die eigenen Ziele werden mit denen des Beobachteten verglichen.

Tabelle 16: Phasen des Attributionsprozesses

Als Schlußfolgerung aus diesem Prozess werden Führungseigenschaften entweder attribuiert oder nicht attribuiert.

### Kritische Würdigung

Im Gegensatz zu anderen Eigenschaftsansätzen<sup>95</sup> bezieht sich die eigenschaftstheoretische Attributionstheorie nicht nur auf die Eigenschaften einer Person, sondern auf die von den Geführten wahrgenommene Situation.<sup>96</sup>

Allerdings wird hier keine Aussage über das Verhalten eines Führers zur wirksamen Beeinflussung seiner Mitarbeiter gemacht. Deshalb stellt diese Theorie keine Alternative, sondern eine Erweiterung zur verhaltensorientierten Attributionstheorie dar.<sup>97</sup>

### 3.4.3 Weg-Ziel-Theorie

Bei dieser Theorie wird „der Führungserfolg aus Wahrnehmung und Erwartungen der Geführten hinsichtlich der Unterstützung des Führers bei der Erreichung hoch bewerteter Ziele erklärt.“<sup>98</sup>

Es wird also das Verhalten des Geführten in den Mittelpunkt gerückt. Sein Befinden und seine Empfindungen sind es letztlich, welche die Ergebnisse erbringen. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, den Weg zu gemeinsam vereinbarten Zielen zu ebnen.<sup>99</sup>

### Schema



Abb. 20: Schema Weg-Ziel-Theorie (In Anlehnung an: Neuberger: 2002)

<sup>95</sup> siehe Kapitel 3.1

<sup>96</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 372

<sup>97</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 372

<sup>98</sup> Ebd. (1999), S. 357

<sup>99</sup> Vgl. Rahn (2002), S. 75

„Menschen verfolgen Ziele, die unterschiedliche Valenzen<sup>100</sup> haben. Zur Zielerreichung sind Anstrengungen (Tätigkeiten, Wege) notwendig, die mit unterschiedlichen Erfolgsaussichten ausgestattet sind.“<sup>101</sup>

Die Weg-Ziel-Theorie unterstellt dem Menschen grundsätzlich, dass er sich aus rationalen Gründen zwischen zwei oder mehreren Alternativen entscheidet. Um bestmögliche Ergebnisse bei den Mitarbeitern zu erzielen, muss sich eine Führungskraft in den Mitarbeiter hineinversetzen und dessen Motive erkennen. Nur so kann sie das eigene Verhalten richtig wählen und Führungserfolg auslösen.

Diese Theorie beruht auf einem Modell, welches 1970 von Evans vorgelegt und ein Jahr später von House auf folgende Motivationsgleichung präzisiert wurde.<sup>102</sup>

$$\text{Motivation} = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

In der folgenden Tabelle werden die Bedeutungen der verwendeten Variablen aufgezeigt und ergänzt um exemplarische Fragen, welche sich nach der Checkliste von Attems (1979) eine Führungskraft dazu stellen sollte, um das richtige Verhalten wählen zu können.<sup>103</sup>

$IV_b$	intrinsische Valenz des Verhaltens	Ist der Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt? Wie sicher ist er sich in seinen Aufgaben?
$P_1$	Weg-Instrumentalität des zielorientierten Verhaltens	Habe ich mit dem Mitarbeiter klare Ziele vereinbart?
$IV_a$	intrinsische Valenz der Zielerreichung	Welche persönlichen Bedürfnisse will der Mitarbeiter durch seine Arbeit erreichen?
$P_2$	Weg-Instrumentalität des Ergebnisses für extrinsische Bedürfnisse	Hat der Mitarbeiter das Gefühl, dass ich ihn beobachte und daraus Konsequenzen ziehe, ihn vor Ungerechtigkeiten schütze und mich für ihn einsetze?
$EV_i$	extrinsische Valenz der Zielerreichung	Welche Belohnung der Personal- und Gehaltspolitik entsprechend erwartet der Mitarbeiter nach Zielerreichung?

Tabelle 17: Bedeutung der Variablen der Motivationsgleichung und Checkliste nach Attems

<sup>100</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 358:

Valenz = Belohnungswert, Der Geführte kann das Erreichen eines Ziels entweder selbst als wertvoll ansehen (intrinsische Valenz) oder es wird von außen zum Beispiel durch Belohnung gefördert (extrinsische Valenz).

<sup>101</sup> Ebd. (1999), S. 358

<sup>102</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 538

<sup>103</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 358 f.

Aus dieser Gleichung werden die Hauptansatzpunkte für motivierendes Führungsverhalten deutlich:<sup>104</sup>

1	Wecken von Bedürfnissen nach positiven Ergebnissen (Belohnung)
2	Unterstützen des Geführten bei der Erwartungsbildung
3	Gelegenheit für intrinsisch belohnende Tätigkeiten schaffen
4	Rollen-Mehrdeutigkeit abbauen
5	Wege durch Unterstützung und Hilfe erleichtern
6	Hindernisse beseitigen
7	Zielerreichung belohnen

*Tabelle 18: Hauptansatzpunkte für motivierendes Führungsverhalten*

### Kritische Würdigung

Positiv an der Weg-Ziel-Theorie der Führung ist anzumerken, dass hier der Geführte in den Mittelpunkt gestellt wird und besonders auf seine Befindlichkeiten eingegangen werden soll. Eine Führungskraft wird jedoch in den meisten Fällen überfordert sein, wenn sie versucht, nicht beobachtbares Verhalten bei jedem Mitarbeiter zu diagnostizieren. Diese Theorie beschränkt sich außerdem auf einzelne Geführte und kann für Gruppenverhalten nicht herangezogen werden.<sup>105</sup>

### 3.5 Transaktionaler und transformationaler Ansatz

Bei neueren Ansätzen der Führungsforschung wird verstärkt berücksichtigt, dass „die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf das gesamte Führungsgeschehen ausüben.“<sup>106</sup>

Vor allem zwei Begriffe werden in aktuelleren Publikationen häufig genannt: transaktionale und transformationale Führung.

<sup>104</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 358

<sup>105</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 362

<sup>106</sup> Kirchler (2005), S. 463



## Schema

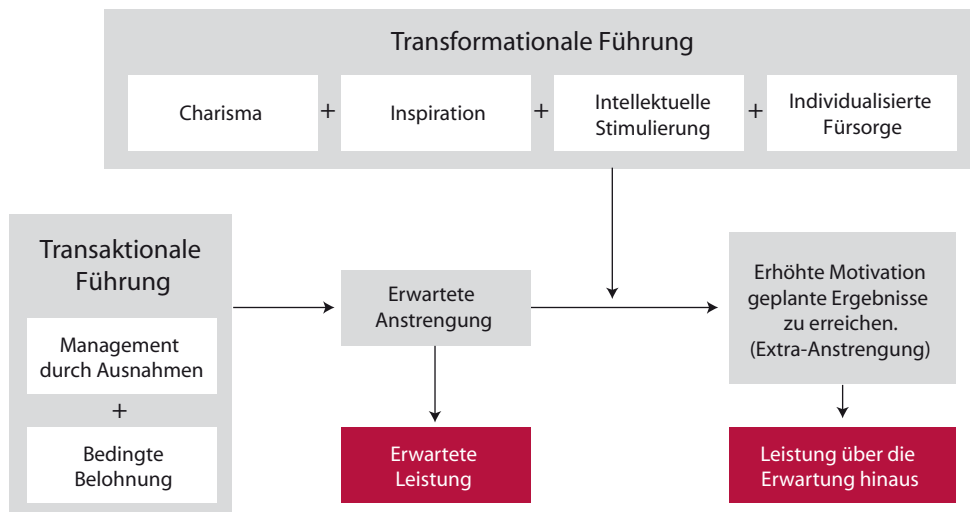


Abb. 21: Schema Transaktionale und Transformationale Führung (In Anlehnung an: Neuberger, 2002)

Der transaktionale Führungsansatz wird durch die Theorien „Führen durch Ausnahmen“ und „Bedingte Belohnung“ (auch Motivation) bestimmt. Diese Theorien führen zu einer erwarteten Anstrengung und einer erwarteten Leistung. Sie stellt eine verlässliche Planungsgrundlage dar. Der transformationale Führungsansatz wird durch die Begriffe Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulierung und Individuelle Fürsorge geprägt. Er kann eine erwartete Anstrengung noch verstärken, indem er eine Extra-Anstrengung auslöst. So wird auch die Leistung über das Erwartete hinaus erhöht.<sup>107</sup>

### 3.5.1 Transaktionaler Ansatz

Dieser Ansatz baut auf der Weg-Ziel-Theorie<sup>108</sup> auf, die ein rationales Verhalten der Akteure unterstellt. Der Mitarbeiter tauscht seine Leistung gegen einen Anreiz der Führungskraft. Dieser Ansatz beruht also auf Verstärkung und dem heute vorherrschenden Prinzip der Motivation<sup>109, 110</sup>.

Der Mitarbeiter muss mit positiven oder negativen Konsequenzen für sein Handeln rechnen. Die Führungskraft bestimmt dabei den Weg, die Ziele und Belohnungen.<sup>111</sup>

<sup>107</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 198 f.

<sup>108</sup> siehe Kapitel 3.4.3

<sup>109</sup> siehe Kapitel 4.3.4

<sup>110</sup> Vgl. Kirchler (2005), S. 467

<sup>111</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 197

„Um Höchstleistungen der Mitarbeiter im Sinn der Unternehmensziele zu erreichen, werden Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation angewendet. Auf der Basis spezifischer Anreize [...] sollen Mitarbeiter einen für sie fruchtbaren Autonomiespielraum erleben.“<sup>112</sup>

Der Autonomiespielraum wird durch „Management durch Ausnahmen“ (Management by exceptions) erreicht. Dabei greift der Führer nicht in das Geschehen ein, solange alles gut geht. Nur in Ausnahmefällen, wenn die Mitarbeiter mit den Problemen nicht mehr alleine fertig werden, interveniert die Führungskraft.<sup>113</sup>

Die Merkmale der transaktionalen Führung sind in folgender Tabelle zusammengefasst.<sup>114</sup>

Abhängigkeit der Belohnung	Verspricht Belohnung für gute Leistung; wird Leistung anerkennen.
Management durch Ausnahmen (aktiv)	Beobachtet und sucht nach Abweichungen von der Regel und unternimmt korrektive Maßnahmen.
Management durch Ausnahmen (passiv)	Intervenierte, nur wenn Standards nicht erreicht werden.
Laissez-faire	Verweigert sich Verantwortlichkeiten; vermeidet das Fällen von Entscheidungen.

Tabelle 19: Merkmale der transaktionalen Führung

### 5.1.2 Transformationaler Ansatz

Dieser Ansatz stützt sich vor allem auf den Begriff der Emotionalität. „Der Führende wird idealisiert und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation.“<sup>115</sup>

Die Merkmale der Transformationalen Führung sind in folgender Tabelle zusammengefasst.<sup>116</sup>

Charisma	Vermittelt eine Vision und das Gefühl einer Mission, gibt Stolz, Respekt und Vertrauen
Inspiration	Kommuniziert hohe Erwartungen; wird Bemühungen fokussieren; kann sich im Hinblick auf wichtige Ziele sehr verständlich ausdrücken.
Intellektuelle Stimulierung	Fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen.
Individuelle Fürsorge	Spendet individuelle Aufmerksamkeit; behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum; ist Coach und leitet an.

Tabelle 20: Merkmale der transformationalen Führung

<sup>112</sup> Kirchler (2005), S. 467

<sup>113</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 198

<sup>114</sup> Vgl. Kirchler (2005), S. 467

<sup>115</sup> Vgl. ebd. (2005), S. 468

<sup>116</sup> Vgl. ebd. (2005), S. 467

Auch die Theorie der Charismatischen Führung ist innerhalb dieses Ansatzes anzusiedeln. Diese soll hier noch ausführlicher dargestellt werden.

### **Charismatische Führung**

Während klassische Führungsansätze sich auf Leistung und Arbeitszufriedenheit konzentrieren, orientiert sich der charismatische Ansatz der Führung an den Emotionen<sup>117</sup>, Selbstwert<sup>118</sup>, Leistungsmotiv<sup>119</sup> und dem Vertrauen<sup>120</sup> der Geführten.

Charisma bedeutet wörtlich übersetzt Gnadengeschenk und „stellt eine Berufung dar, die von der betroffenen Person Besitz ergreift, und sie zur faszinierten und faszinierenden macht. Charismatische Führung ist somit begnadete Führung.“<sup>121</sup>

Die Sinnentleerung der Arbeit und die starke Verwissenschaftlichung des Führungsbegriffes haben dazu geführt, dass der Ansatz der Charismatischen Führung Anklang findet.<sup>122</sup>

Eine charismatische Führungskraft hat eine klare Zukunftsvision<sup>123</sup> und versteht es, diese auch klar zu formulieren und zu kommunizieren.<sup>124</sup>

Die Kritik an dieser Theorie beruht vor allem auf der Befürchtung, dass sie eine Wiederbelebung der „Great Man“-Theorie<sup>125</sup> darstellt. Damit ist auch „die Gefahr der Überbetonung der Einflussmöglichkeiten der Führungskraft“<sup>126</sup> verbunden.

### **Kritische Würdigung**

Sowohl der transaktionale als auch der transformationale Ansatz beruhen auf einem Tauschprinzip. Beim transaktionalen Ansatz wird Leistung gegen Anreiz getauscht, während die Führungskraft beim transformationalen Ansatz eine höhere Ebene anspricht. Der Effekt geht über den reinen Austausch hinaus, der Geführte wird „verändert“. Er vertraut und gehorcht der Führungskraft und fühlt sich ihr emotional verbunden. Dies birgt allerdings auch ein hohes Risiko

---

117 siehe Kapitel 4.3.1.5

118 siehe Kapitel 4.3.1.3

119 siehe Kapitel 4.3.1

120 siehe Kapitel 4.3.10

121 Neuberger (2002), S. 143

122 Vgl. Kirchler (2005), S. 464

123 siehe Kapitel 4.3.5

124 Vgl. Kirchler (2005), S. 464 ff.

125 siehe Kapitel 3.1.2

126 Kirchler (2005), S. 470

des Mißbrauchs, da die Führungskraft große Macht über die Mitarbeiter hat.<sup>127</sup>

### 3.5 Fazit zu den Führungstheorien

Der Überblick über die gängigsten Führungstheorien zeigt, dass es sehr schwierig (wenn nicht gar unmöglich<sup>128</sup>) ist, Führungsverhalten in der Theorie mithilfe eines Modelles zu erklären oder zu verstehen. Bedingt eignen sich die Situativen Theorien, sie können jedoch auch nur stark eingeschränkte Aussagen treffen. Zu einfach sind die Theorien des Eigenschafts- und Verhaltensansatzes.

Führung als Interaktion zwischen Führer und Geführtem bringt jedoch eine andere Sichtweise mit sich. Hier wird versucht, allgemeinspsychologische Erkenntnisse auf Führungsverhalten zu projizieren. Letztlich bilden der transaktionale und transformationale Ansatz die aktuellsten der hier vorgestellten Konzepte. Auch hier finden sich (wie im transaktionalen Ansatz die Motivation oder im transformationalen Ansatz Charisma, Inspiration und Vision) vor allem Begriffe aus der Psychologie und Soziologie wieder.

Die Vermutung liegt nahe, dass der Führungserfolg in einem dynamischen, komplexen und mehrdeutigen Umfeld vor allem auf Wissen über menschliche und zwischenmenschliche Vorgänge bei der Führungskraft beruht. Denn ein solches Wissen erhöht die Wahrscheinlichkeit, sich situativ richtig zu verhalten.

Im folgenden Kapitel ist Wissen aus den verschiedensten Disziplinen und zu den wichtigsten Themen der Führung zusammengestellt. Die Informationen sind nach den Regeln der visuellen Wahrnehmung in der Leitfadendarstellung so aufbereitet, dass sie vom Leser bestmöglich aufgenommen werden können.

---

<sup>127</sup> Vgl. Lang (o.J.), S. 47 f.

<sup>128</sup> Neuberger (1994), S. 135 schreibt von der Unmöglichkeit, Führung objektiv zu erfassen

## 4 Grundwissen für Führungskräfte

Jedes der folgenden Kapitel über Führungswissen behandelt einen Teilaspekt von Führungswissen und erläutert die wichtigsten Zusammenhänge, die eine Führungskraft kennen sollte. Dazu wird es jeweils einen Abschnitt geben, in welchem die vorab ausführlich erläuterten Informationen zusammenfassend und übersichtlich in einer „Leitfadendarstellung“ aufbereitet sind. Die Grundsätze, nach denen die Informationen hier aufbereitet wurden, werden im folgenden Abschnitt geschildert.

### 4.1 Darstellung im Leitfaden – Die Regeln der visuellen Wahrnehmung

Wie schon in der Einleitung erwähnt, sind viele Texte über Führungswissen so aufbereitet, dass eine Führungskraft viel Zeit darauf verwenden muss, diese Texte zu lesen und zu verstehen. Der Inhalt ist meist komplex dargestellt und für viele Laien auf den Gebieten wie der Psychologie nicht verständlich erklärt. Da es aber für die tägliche Arbeit einer Führungskraft wichtig ist, dieses Grundwissen zu erwerben, sollen hier die Informationen nach den Regeln für eine bestmögliche visuelle Wahrnehmung aufbereitet sein.

#### 4.1.1 Objekte erkennen

Dem Menschen stehen zur visuellen Wahrnehmung von Objekten grundsätzlich zwei Arten von Informationen zur Verfügung: Umrisse (Konturen) und Farbe. Sie stellen die Basis dafür dar, Objekte in Kategorien einteilen zu können.<sup>129</sup>

„Empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass das menschliche Wahrnehmungssystem sowohl die Umrissinformationen als auch die Farben eines Gegenstandes für die Erkennung der Kategorie von Objekten nutzt - allerdings sind die Umrisse (Konturen) von größerer Bedeutung.“<sup>130</sup>

Die wahrgenommenen Umrisse werden zur Objekterkennung dann mit Umrissen verglichen, welche bereits im Langzeitgedächtnis gespeichert sind.

Das Wahrnehmen oder Erkennen von Informationen ist eine Grundvoraussetzung für das Lernen. Lehrmedien sollten sich (nach dem Prinzip KISS: Keep it simple, stupid!) durch Funktionalität, Einfachheit und Konsistenz auszeichnen.<sup>131</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Mangold (2007), S. 95

<sup>130</sup> Ebd. (2007), S. 96

<sup>131</sup> Vgl. Ballstaedt (1997), S. 15

Vor allem Symbole oder „piktographische Kommunikation macht sich den Bildüberlegenheitseffekt zunutze: Bilder werden besser behalten und erinnert als Wörter. Der Effekt ist vielfach experimentell bestätigt [...].“<sup>132</sup>

Symbole werden oft zur schnellen Orientierung benutzt, zum Beispiel an Flughäfen. Dazu müssen sie auf einen Blick erkennbar sein, also ohne Augenbewegungen aufgenommen werden. Hierzu muss das Piktogramm auf das Notwendigste reduziert sein und sich wie bei Linien- oder Kontrastpiktogrammen eindeutig vom Hintergrund abheben.<sup>133</sup>

#### *4.1.2 Informationen verstehen und speichern*

Jeder geschriebene Text ist grundsätzlich unvollständig. Der Mensch ist jedoch meistens in der Lage aufgrund seines vorhandenen Wissens diese Lücken zu füllen. Wenn das notwendige Vorwissen nicht vorhanden ist, kann der Text durch parallel gezeigte Abbildungen vervollständigt werden. Versuche haben gezeigt, dass so der Text verständlicher wird und länger gespeichert werden kann.<sup>134</sup>

Dienlich sind neben Abbildungen auch weitere Informationsquellen wie Überschrift, Randnotizen und Zusammenfassungen.

Damit die wahrgenommenen Informationen vom Kurzzeitgedächtnis in das Langzeitgedächtnis übergehen, ist es von Vorteil, wenn die Inhalte mehrfach wiederholt werden.<sup>135</sup> Eine einfache Möglichkeit, dies zu erreichen, ist eine kongruente Bild-Text-Beziehung. Hier wird Wissenserwerb erreicht, in dem sich die Textinformationen auf die Bildinformationen beziehen und umgekehrt.

### **4.2 Auswahl der führungsrelevanten Themen**

Die Auswahl der führungsrelevanten Themen, über welche Grundwissen zusammengetragen wurde, orientierte sich vor allem an Themen, welche auch in Sekundärliteratur erläutert sind. So findet man Grundwissen über Gruppenverhalten und Organisation, Macht und Kommunikation sehr häufig. Erweitert wurden diese Kategorien um neuere Begriffe wie Wandel, Vision, Konflikte oder Vertrauen, welche heutzutage eine tragende Rolle im Führungsgeschehen spielen. Auch von den Führungstheorien (vor allem des allgemeinspsychologischen Ansatzes) wurde der Leitfaden inspiriert, indem die Themen Moti-

---

132 Ballstaedt (1997), S. 275

133 Vgl. ebd. (1997), S. 279 ff.

134 Vgl. Mangold (2007), S. 138 f.

135 Vgl. ebd. (2007), S. 186 f.

vation und Lernen behandelt werden. Insgesamt sind Informationen zu zehn führungsrelevanten Themen zusammengestellt.

### 4.3 Führungsrelevante Themen

#### 4.3.1 Individuum

So wie ein Mechaniker einen Konstruktionsplan benötigt, um die Funktionsweise einer Maschine zu verstehen, Fehler zu beheben und Geschehnisse vorhersehen zu können, benötigt eine Führungskraft Wissen über „Aufbau“ und Prozesse des Menschen. Nur so kann sie das Verhalten der Mitarbeiter verstehen und eventuell vorhersehen. Das Verhalten des Individuums wird maßgeblich durch seine Persönlichkeitsstruktur bestimmt. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Komponenten der Persönlichkeit behandelt.

##### 4.3.1.1 Bewußtsein und Unterbewußtsein

Die menschliche Seele wird meist in zwei Bereiche gegliedert: Das Bewußtsein und das Unterbewußtsein. Das Bewußtsein wird vor allem durch Denkprozesse bedingt, während das Unterbewußtsein für den Aufbau der Persönlichkeit zuständig ist. Hier sind auch die Triebe und Antriebe des Menschen anzutreffen. Triebe sind Bedürfnisse, welche bei Nichtbefriedigung zum Tode des Individuums führen. Drei Triebe hat der Mensch: Hunger, Durst und Schlaf. Im Gegensatz zu Trieben sind Antriebe Kräfte, welche den Menschen dazu bringen, etwas zu wollen. Diese sind beispielsweise Selbsterhaltungstrieb, Machttrieb oder Geschlechtstrieb. Jeder Trieb oder Antrieb hat das Freisetzen von Energie zur Folge, welche nicht ruhen kann und sich daher in Bewegung wandelt, mit dem Ziel das Bedürfnis zu befriedigen.<sup>136</sup>

Menschliches Handeln lässt sich wie folgt schematisch darstellen:



Abb. 22: Schema menschlichen Handelns (In Anlehnung an: Birkenbihl, 1991)

<sup>136</sup> Vgl. Birkenbihl (1991), S. 24 f.

Bedürfnisse (Motive) können grob in drei Bereiche gegliedert werden.<sup>137</sup>

Physische Bedürfnisse	Triebe und Antriebe, welche das Überleben und die Erhaltung der Art sichern.
Soziale Bedürfnisse	Antriebe, welche dem Individuum das Leben mit Anderen ermöglichen.
Psychische Bedürfnisse	Bedürfnisse, welche der Mensch befriedigen muss, um sein Selbstwertgefühl (siehe Kapitel 4.3.1.3) zu steigern.

Tabelle 21: Grobe Einteilung von Bedürfnissen

Nach Maslow werden Bedürfnisse wie folgt kategorisiert.



Abb. 23: Bedürfnispyramide von Maslow (In Anlehnung an: Birkenbihl, 1991)

Diese Pyramide bestimmt gleichzeitig auch die Reihenfolge (von unten nach oben), in welcher der Mensch versucht, seine Bedürfnisse zu befriedigen.

Die Physiologische Bedürfnisse nach Maslow stimmen mit den oben genannten Physischen Bedürfnisse (siehe Tabelle) überein. Ist das Überleben gesichert, versucht der Mensch, seine Existenz abzusichern. Soziale Bedürfnisse lassen sich durch die Integration in eine Gruppe befriedigen. Ich-Bedürfnisse symbolisieren das Geltungsverhalten und den Status einer Person. Die oberste Stufe bildet die Selbstverwirklichung, welche sicherlich nicht alle Personen anstreben oder erreichen.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Vgl. Birkenbihl (1991), S. 25 f.

<sup>138</sup> Vgl. ebd. (1991), S. 27 ff.



#### 4.3.1.2 Instanzenmodell

Nach Freud lebt der Mensch in drei verschiedenen Motivationsebenen: Über-ich, Ich und Es.

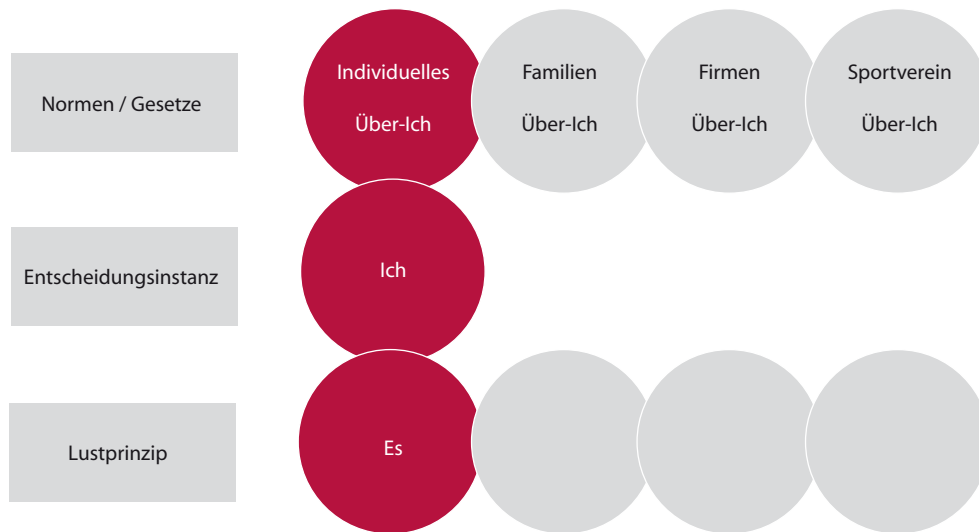


Abb. 24: Über-Ich, Ich und Es (In Anlehnung an: Crisand, 2000)

Das Über-Ich wird durch die Erziehung geprägt und enthält Normen und Gesetze, welche der Mensch übernommen hat. Im religiösen Sinne ist das Über-Ich das Gewissen. Das Es enthält alle Triebe und Antriebe. Das Ich ist die Persönlichkeit und trifft Entscheidungen. Das Ich steht in ständigem Konflikt mit den Einflüssen des Über-Ichs und des Es. Je stärker das Ich und damit die Persönlichkeit, desto besser ist der Mensch den Konflikten gewachsen.<sup>139</sup>

#### 4.3.1.3 Selbstbewußtsein und Selbstwert

Auf ein Individuum strömen jeden Tag viele verschiedene Eindrücke zu. Diese müssen vom Menschen kategorisiert und interpretiert werden. Jeder Mensch verarbeitet die wahrgenommenen Informationen in einem eigenen Konzept der Wirklichkeit. Hier gibt es sowohl eine Vorstellung von der subjektiv wahrgenommenen Umwelt und der eigenen Identität.

Unter Selbstbewußtsein versteht man

„die reflexive Fähigkeit des Menschen, sich seiner Selbst bewußt zu werden. [...] Introspektion, das Nachdenken über sich selbst, aber eben auch das Wahrnehmen der eigenen Emotionalität, eigener Stimmungen und Gefühle führen zu einer Vorstellung von uns selbst.“<sup>140</sup>

<sup>139</sup> Vgl. Crisand (2000), S. 47 f.

<sup>140</sup> Hülshoff (1999), S. 276

Das Selbstwertgefühl entsteht aus der positiven oder negativen Belegung der Ergebnisse des Selbstbewußtseins.<sup>141</sup>

Dies ist für unser Alltagserleben von großer Bedeutung. Gestik und Mimik<sup>142</sup> deuten auf unser subjektives Bild von uns selbst und unsere momentane Empfindung hin.<sup>143</sup>

Der Mensch erlangt Wissen über sich selbst, indem er das eigene Verhalten beobachtet und durch sozialen Vergleich bewertet. Dabei beeindruckt es ihn, welche Reaktionen er bei Anderen auslöst.

„Welches Selbstkonzept wir von uns aufgebaut haben, hängt damit ab vom jeweiligen sozialen Umfeld, in dem wir lebten und leben.“<sup>144</sup>

In der Transaktionsanalyse werden vier Grundeinstellungen von Menschen zu sich selbst und zur Umwelt unterschieden, die bereits im frühen Kindheitsalter geprägt werden.

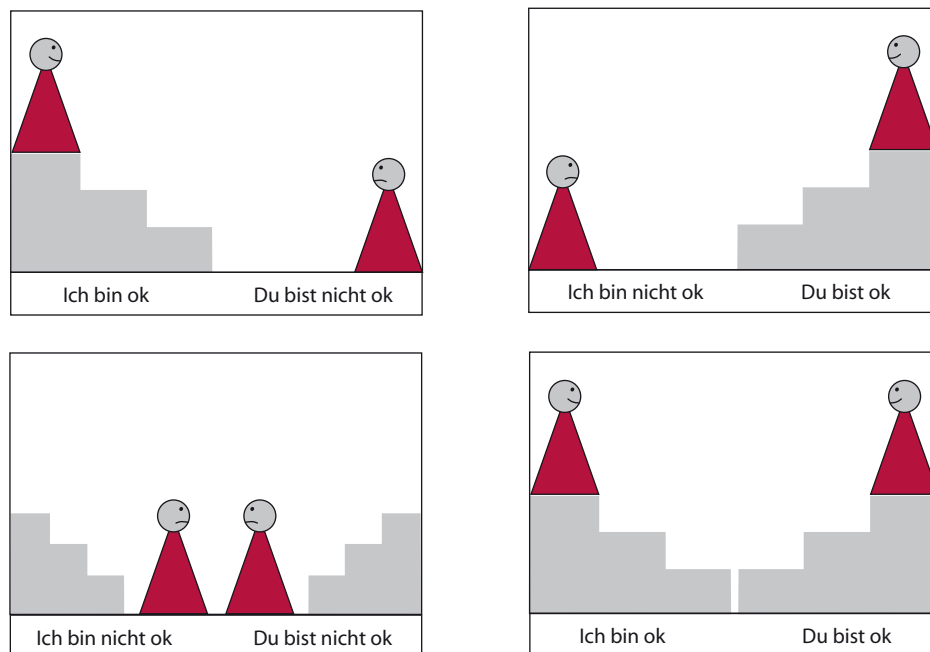


Abb. 25: O.K. Positionen (In Anlehnung an: Nagel, 1999)

Im ersten Bild (oben links) wird die Grundeinstellung mit Überlegenheitsgefühlen dargestellt. Die Person übernimmt gerne Verantwortung, da sie sich eher auf sich selbst verlässt, als auf andere. Sie wirkt sehr autonom und erwachsen. Ein arrogantes Auftreten wird oft unterstellt, dies muss aber nicht der Fall

141 Vgl. Crisand (1993), S. 11

142 siehe Kapitel 4.3.2.5 Körpersprache

143 Vgl. Hülshoff (1999), S. 278

144 Crisand (1999), S. 13

sein. Auch hilfsbereite und liebenswürdige Menschen nehmen diese Haltung ein. Sie fühlen sich allerdings schnell in ihrem Selbstwert bedroht, sobald ihnen Fehler passieren.<sup>145</sup>

Im Gegensatz dazu steht die Grundeinstellung mit Minderwertigkeitsgefühlen (oben rechts). Diese Person sucht die Schuld tendenziell bei sich selbst, sie neigt zu Entschuldigungen, auch wenn sie angegriffen wurden.<sup>146</sup>

Die Grundeinstellung der Sinn- und Wertlosigkeit (unten links) zeigt die Haltung von Menschen, die sich selbst und das Leben als nutzlos empfinden. Sie machen nicht notwendigerweise einen hoffnungslosen Eindruck. Oft verstecken sie ihre Haltung vor anderen und vor sich selbst. Ihr Verhalten ist dann aber häufig von einem ironischen Unterton geprägt.<sup>147</sup>

Das vierte Bild (unten rechts) zeigt eine konstruktive und humane Einstellung. Eine positive Haltung sich selbst und anderen gegenüber lässt diese Person offen und wertungsfrei auf andere zugehen. Sie fühlt sich weder überlegen noch unterlegen.<sup>148</sup>

Der Mensch hat das elementares Bedürfnis, sein Selbstwertgefühl zu steigern, da es von großer Bedeutung für sein Verhalten ist. Unterbewußt laufen dafür sechs unterschiedliche Strategien ab.<sup>149</sup>

Attributierung (siehe auch Kapitel 3.4.2: Attributierungstheorie)	Der selbstwertstarke Mensch begründet Erfolg mit den eigenen Fähigkeiten und Mißerfolg mit äußeren Umständen. Der selbstwertschwache Mensch begründet Erfolg mit äußeren Umständen und Mißerfolg mit eigener Unfähigkeit.
Self-handicapping	Es werden die gleichen Zuschreibungen wie bei der Attributierung vorgenommen. Jedoch erfolgen sie hier im Vorhinein, nicht wie bei der Attributierung im Nachhinein.
Selektive Informationssuche	Es werden nur positive Informationen gesucht und bewertet. Mißerfolge werden „vergessen“. Oft werden auch nur Arbeiten übernommen, die als lösbar erachtet werden.
Selektive Auswahl von Gesprächspartnern	Es wird verstärkt das Gespräch mit Personen gesucht, die positive Rückmeldung geben. Nach diesem Prinzip wählen Menschen auch ihre Freundeskreis aus.
Selektive Auswahl von Vergleichspersonen	Zum Vergleich werden Personen ausgesucht, welche in für uns wichtigen Dimensionen schlecht abschneiden.
Abwertung anderer Personen in bestimmten Bereichen	Man konzentriert sich bei anderen Personen auf deren negative Eigenschaften, auch wenn eine Fülle von positiven Eigenschaften vorhanden ist.

<sup>145</sup> Vgl. Schlegel (1995), S. 124

<sup>146</sup> Vgl. ebd. (1995), S. 124

<sup>147</sup> Vgl. ebd. (1995), S. 126

<sup>148</sup> Vgl. ebd. (1995), S. 127

<sup>149</sup> Vgl. Crisand (1999), S. 14 ff.

Tabelle 22: Strategien zur Steigerung des Selbstwertes

Die Haupteinflussfaktoren für ein starkes Selbstwertgefühl sind:

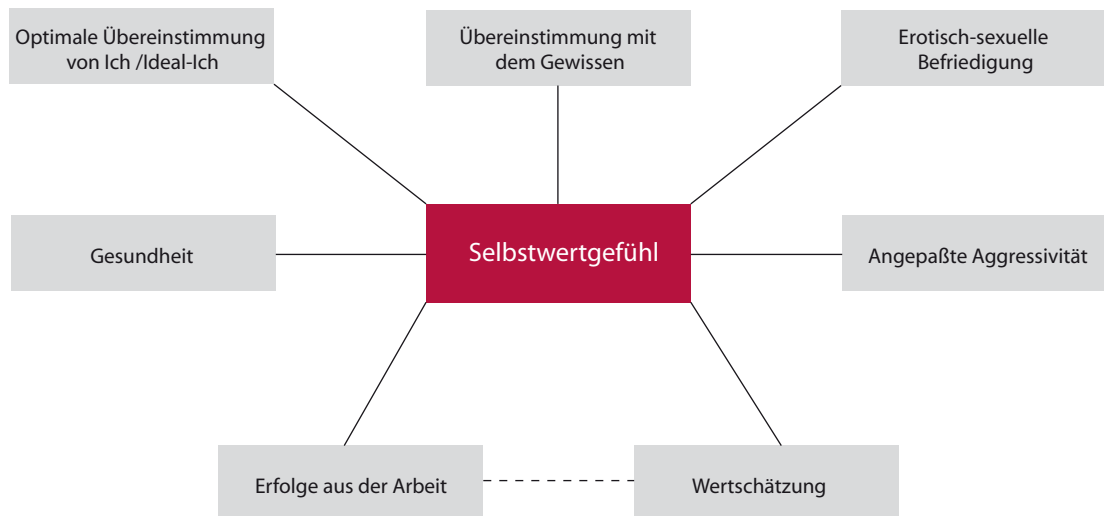


Abb. 26: Haupteinflussfaktoren des Selbstwertgefühls (In Anlehnung an: Crisand, 2000)

Optimale Übereinstimmung von Ich / Ideal-Ich	Zwischen Ist- und Soll-Zustand sollte eine möglichst große Übereinstimmung herrschen.
Übereinstimmung mit dem Gewissen	Das Verhalten muss mit den Geboten und Normen, die man in der Erziehung erfahren hat, vereinbar sein.
Erotisch-sexuelle Befriedigung	Seelische und körperliche Liebesbeziehungen müssen befriedigend sein, damit das Selbstwertgefühl stabil ist.
Angepaßte Aggressivität	Menschen sind mit unterschiedlichen Aggressionspotenzialen ausgestattet. Der Mensch muss lernen, mit seiner Energie zu leben.
Wertschätzung	Der Mensch legt besonderen Wert darauf, von seiner Umwelt anerkannt und geschätzt zu werden.
Erfolge aus der Arbeit	Erfolgsereignisse in der Arbeit und Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen sind wichtig für den Menschen.
Gesundheit	Die Gesundheit spielt eine große Rolle für das Selbstwertgefühl. Deutlich wird das oft erst bei negativen Erfahrungen.

Tabelle 23: Haupteinflussfaktoren des Selbstwertes

Zum Schutze des Selbstwertgefühls stehen dem Menschen verschiedene Mechanismen zur Verfügung. Er setzt sie unterbewußt ein, sie können jedoch von Außenstehenden erkannt und gedeutet werden. Kann man sie im Verhalten eines Menschen beobachten, ist das ein Indikator für ein unbefriedigtes Bedürfnis, eine Frustration oder ein bedrohtes Selbstwertgefühl. <sup>150</sup>

Nach Freud existieren sechs Abwehrmechanismen.<sup>151</sup>

Verdrängung	Das Ich schließt unangenehme Inhalte vom Bewußtsein aus.
Verleugnung der Wirklichkeit	Die mit einer Situation verbundenen Gefühle werden als nicht vorhanden dargestellt. Das Ich soll von Konflikten entlastet werden.
Projektion	Eigene Gefühle werden auf andere Personen oder Sachen übertragen.
Rationalisierung	Man versucht, akzeptable Gründe für ein Verhalten zu finden, das tatsächlich durch andere Gründe bestimmt wurde.
Reaktionsbildung	Konflikte werden entschärft, indem man bestimmten Gefühlen andere (besonders starke) Gefühle entgegensetzt.
Verschiebung	Man verschiebt den Konflikt auf eine andere Person.

Tabelle 24: Abwehrmechanismen nach Freud

#### 4.3.1.4 Einstellung und Werte

Das Verhalten eines Menschen wird auch durch seine Einstellung geprägt.

„Eine Einstellung zu haben bedeutet die Bereitschaft auf ein Objekt in bestimmter konsistenter Weise zu reagieren. [...] Es handelt sich dabei um ein einigermaßen überdauerndes Merkmal einer Person mit dessen Hilfe erklärt wird, warum diese sich gegenüber gleichartigen Objekten auch stets in ungefähr gleicher Weise verhält.“<sup>152</sup>

Einstellungen bestehen aus drei Komponenten: dem kognitiven Meinungs-Segment, dem affektiven Gefühlssegment und der Verhaltenskomponente.<sup>153</sup>

Die kognitive Komponente bezieht sich auf Auffassungen oder Informationen, die über das Einstellungsobjekt bestehen. Die Verhaltenskomponente beschreibt die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung vollzogen wird, dass also eine Intention zum Handeln bezüglich des Einstellungsobjektes besteht. Die Gefühlskomponente zeigt, dass eine Einstellung mit Emotionen verbunden ist.<sup>154</sup>

Eine Inkonsistenz (Dissonanz) zwischen zwei oder mehr Einstellungen beziehungsweise zwischen Verhalten und Einstellung wird eine Person als unangenehm empfinden. Sie wird versuchen, die Dissonanz zu beheben. Einstellungen können in ihrer Stärke variieren. Die Inkonsistenz wird nur dann behoben, wenn die Person dies als wichtig genug einstuft.<sup>155</sup>

<sup>151</sup> Vgl. Crisand (2000), S. 27

<sup>152</sup> Mayer (2005), S. 199

<sup>153</sup> Vgl. Weinert (1998), 131

<sup>154</sup> Vgl. Bierhoff (1998), S. 238

<sup>155</sup> Vgl. Weinert (1998), S. 132

Dies hängt davon ab, wie gut und schnell eine Einstellung aus dem Gedächtnis zugänglich gemacht werden kann. Je häufiger eine Bewertung mit einem Objekt verbunden werden konnte, desto stärker ist die Einstellung.<sup>156</sup>

Die Theorie des begründeten Handelns zeigt den Zusammenhang von Meinung, Einstellung und Verhalten auf.

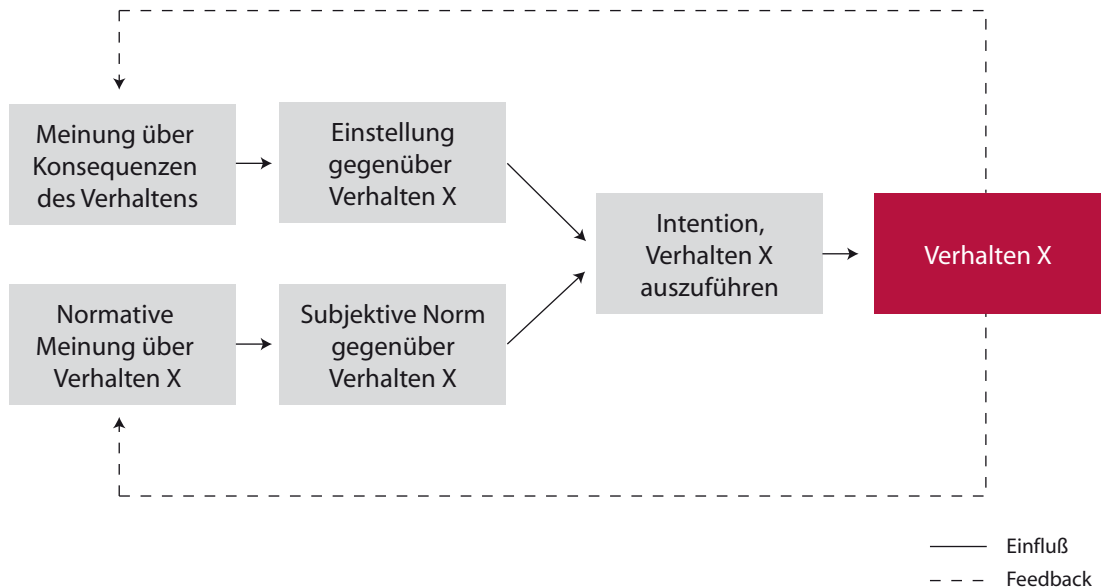


Abb. 27: Theorie des begründeten Handelns (In Anlehnung an: Bierhoff, 1998)

Diese Theorie geht davon aus, dass das Verhalten von Einstellungen und der subjektiven Norm bestimmt wird. Die eigene Einstellung beruht auf Beobachtungen oder anderen Meinungen. Die subjektive Norm wird durch die normative Erwartung anderer geprägt. Dem Verhalten direkt vorgelagert ist die Intention, zu handeln. Das macht das Verhalten vorhersehbar.<sup>157</sup>

Vorurteile sind besonders änderungsresistente und meist negative Einstellungen. Die kognitive Komponente von Vorurteilen sind Stereotype, also Meinungen über persönliche Eigenschaften einer Gruppe.<sup>158</sup>

Werte sind stabiler als Einstellungen. Sie beeinflussen unsere Wahrnehmung, Bewertungen und Erwartungen. Sie wirken sich auf das Verhalten von Menschen, deren Beziehungsaufbau und Beziehungserhalt, auf Ziele und Zufriedenheit aus.<sup>159</sup>

Werte sind das Ergebnis eines lebenslangen Entwicklungsprozesses. Sie entstehen durch Einflüsse des Elternhauses, der sozialen Schicht und der Zugehörigkeit von Gruppen. Da ihre Entwicklung sehr früh beginnt und sehr lange

<sup>156</sup> Vgl. Bierhoff (1998), S. 240 f.

<sup>157</sup> Vgl. ebd. (1998), S. 246

<sup>158</sup> Vgl. ebd. (1998), S. 251

<sup>159</sup> Vgl. Weinert (1998), S. 126

andauert, gelten Werte auch als sehr stabil. Sie verändern sich auch mit zunehmendem Alter eher wenig.<sup>160</sup>

#### 4.3.1.5 Emotionen

„Emotionen sind körperlich-seelische Reaktionen, durch die ein Umwelt-ereignis aufgenommen, verarbeitet, klassifiziert und interpretiert wird, wobei eine Bewertung stattfindet.“<sup>161</sup>

Emotionen haben Einfluss auf alle Aspekte des Individuums. In den Gesichtsmuskeln treten in Zusammenhang mit Empfindungen elektrophysikalische Veränderungen auf. Auch der Rest des Körpers, etwa das Kreislauf- und Atmungssystem oder das Gehirn, ist betroffen. Emotionen verursachen das Ausschütten von Hormonen und Drüsensekreten. Sie verändern auch die Wahrnehmung. Jeder wahrgenommene Sinnesreiz wird emotional eingefärbt. Damit wird auch das Denken und das Gedächtnis eines Menschen beeinflusst.<sup>162</sup>

Gefühle erfüllen immer einen Sinn, sofern sie ein der Situation angemessenes Verhalten auslösen. So kann die Emotion „Angst“ zu Fluchverhalten führen. Merke: Gefühle veranlassen den Menschen zu Handlungen, die nie gut oder schlecht sein können, sondern nur situationsangemessen oder unangemessen.<sup>163</sup>

Das folgende Modell zeigt, wie Emotionen und Bewußtsein zusammenhängen.

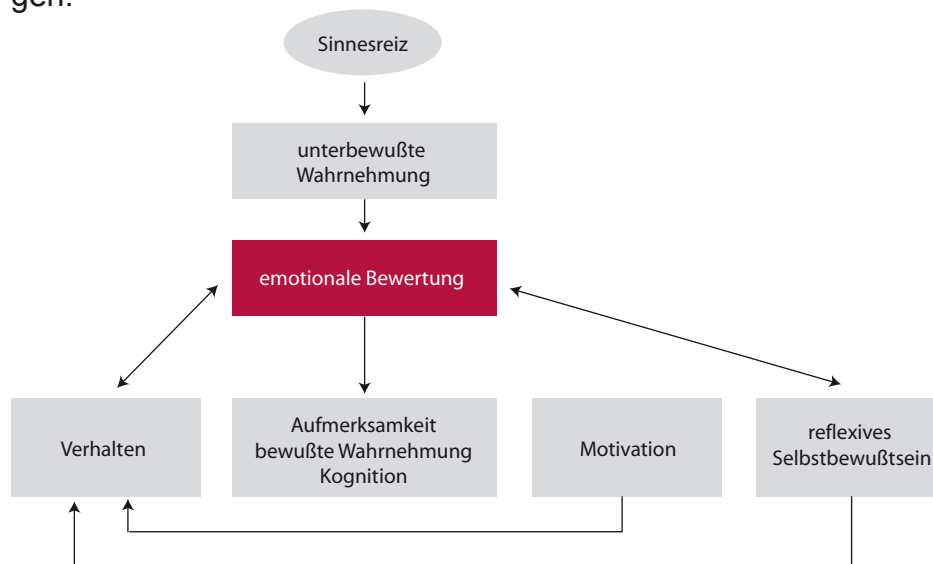


Abb. 28: Emotion und Bewußtsein (In Anlehnung an: Hülshoff, 1999)

<sup>160</sup> Vgl. Weinert (1998), S. 127

<sup>161</sup> Hülshoff (1999), S. 14

<sup>162</sup> Vgl. Izard (1994), S. 26 f.

<sup>163</sup> Vgl. Hülshoff (1999), S. 274

Emotionen bewerten Sinneseindrücke, die noch nicht bewußt wahrgenommen wurden. Dies kann Aufmerksamkeit erzeugen, wodurch der Reiz erst bewußt wahrgenommen wird. Es kann aber ebenso direkt Verhalten auslösen. Die Handlung, Emotionen und reflexives Selbstbewußtsein beeinflussen sich dabei gegenseitig.<sup>164</sup>

Im folgenden soll speziell auf zwei Emotionen näher eingegangen werden, da sie für das Erleben des Menschen eine wichtige Rolle spielen. Besonders Angst kann sich sehr negativ auf das Verhalten auswirken. Im Gegensatz dazu steht die Freude, die im Zusammenhang mit intrinsischer Motivation<sup>165</sup> zu dem sehr positiven Flow-Erleben<sup>166</sup> führen kann.

Angst gehört zu den sogenannten fundamentalen Emotionen, welche sich bei Menschen immer auf die gleiche Art ausdrücken und nicht durch kulturelle Einflüsse unterscheiden.<sup>167</sup>

Ausgelöst wird Angst durch Ereignisse, Bedingungen oder Situationen, die Gefahr signalisieren. Aber nicht nur die Anwesenheit von etwas Bedrohlichem kann Angst verursachen, sondern auch die Abwesenheit von etwas, das Sicherheit schafft.<sup>168</sup>

Ein sehr enger Zusammenhang besteht zwischen Angst und Selbstwertgefühl<sup>169</sup>. Menschen mit eher niedrigem Selbstwert erleben Angst häufiger als diejenigen mit eher hohem Selbstwertgefühl. Hinzu kommt, dass sie oftmals Situationen von vornherein meiden, die als gefährvoll eingeschätzt werden. Ein niedriges Selbstwertgefühl ist aber nicht nur Ursache, sondern auch Folge von Angst. So entsteht ein Teufelskreis.<sup>170</sup>

Freude ist ebenfalls eng verknüpft mit dem Selbstwertgefühl.

„Freude ist gekennzeichnet durch ein Gefühl von Selbstvertrauen und Bedeutsamkeit, ein Gefühl, geliebt zu werden und liebenswert zu sein. Das Selbstvertrauen und die persönliche Bedeutsamkeit [...] geben einem das Empfinden, Schwierigkeiten [...] zu bewältigen.“<sup>171</sup>

Die größte Quelle der Freude sind die Menschen, die eine Person umgeben. So ist das allgemeinste und wirksamste soziale Stimulus ein Lächeln. Das Lächeln

---

164 Vgl. Hülshoff (1999), S. 275

165 siehe Kapitel 4.3.4.2

166 siehe Kapitel 4.3.4.6

167 Vgl. Izard (1994), S. 23

168 Vgl. ebd. (1994), S. 398

169 siehe Kapitel 4.3.1.3

170 Vgl. Hülshoff (1999), S. 74

171 Izard (1994), S. 272



cheln einer Person löst Lächeln bei anderen Personen aus. In einer frühkindlichen Phase gelingt das automatisch (zum Beispiel zwischen Mutter und Kind). Später müssen erlernte Hemmungsmechanismen eingesetzt werden, um ein Lächeln als Reaktion auf das Lächeln eines Anderen zu zeigen. Biologisch ist Freude und deren Ausdruck wichtig, weil sie die soziale Ansprechbarkeit verstärkt. Freude ist auch Ausdruck von Erleichterung von negativen Emotionen. Dies führt auch dazu, dass der Mensch sich leichter an Objekte bindet, welche zur Verminderung negativer Emotionen beigetragen haben. Bindungen sind wiederum wichtig für den Menschen als soziales Wesen.<sup>172</sup>

Schließlich dient Freude dazu, übertriebenem Ehrgeiz entgegenzuwirken.

„Intensives Interesse [...] bei der Verfolgung eines Zieles tendiert dazu, das Individuum zu einem raschen Tempo anzutreiben. Die unvermeidlichen Probleme und Hindernisse bringen Kummer, Zorn oder Furcht ins Spiel. [...] Wenn sich das Individuum in den Klauen des ‚Erfolg um jeden Preis‘- Syndroms befindet, kann rezeptive Freude jene Verlangsamung und Gelassenheit bewirken, die notwendig ist, um Ehrgeiz ins Gleichgewicht zu bringen“<sup>173</sup>.

---

172 Vgl. Izard (1994), S. 276 f.

173 Ebd. (1994), S. 279

#### 4.3.1.6 Leitfadendarstellung

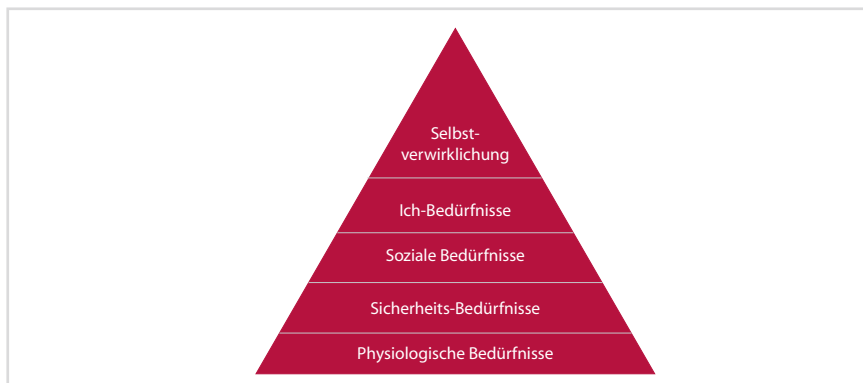


### Individuum



Prägend für das Verhalten des Menschen ist vor allem die Persönlichkeit. Das Unterbewußtsein ist für die Persönlichkeitsbildung zuständig. Hier findet man auch die Motive an, welche zu einer Handlung führen.

Eine Handlung erfolgt aufgrund eines Motives oder Bedürfnisses (siehe unten: Bedürfnispyramide von Maslow) und verfolgt ein Ziel.



Die Bedürfnisse oder Motive des Menschen wurden von Maslow in einer Pyramide klassifiziert.

Die unterste Ebene bilden die Physiologischen Bedürfnisse. Hier findet man die Triebe und Antriebe, welche das Überleben des Individuums und die Arterhaltung sichern.

Eine Ebene darüber befinden sich die Sicherheits-Bedürfnisse. Der Mensch hat

also das Bedürfnis, seine Existenz zu sichern.

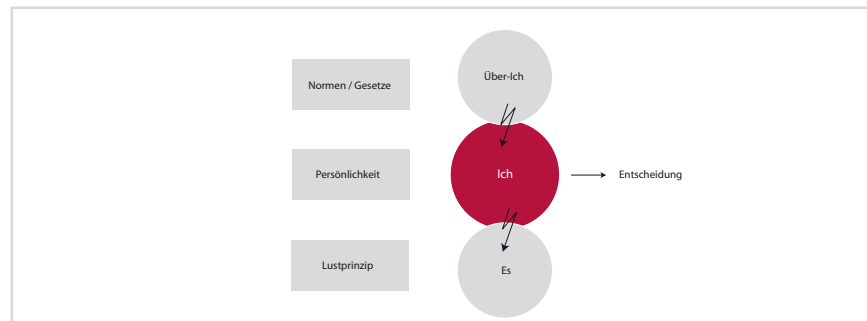
Soziale Bedürfnisse werden durch Mitgliedschaft in Gruppen befriedigt. Ich-Bedürfnisse stellen das Geltungsbedürfnis des Menschen dar. An der Spitze steht die Selbstverwirklichung.

Das Individuum wird versuchen, die Bedürfnisse in dieser Reihenfolge von unten nach oben zu befriedigen.

Abb. 29: Leitfaden S. 3 Individuum



## Individuum



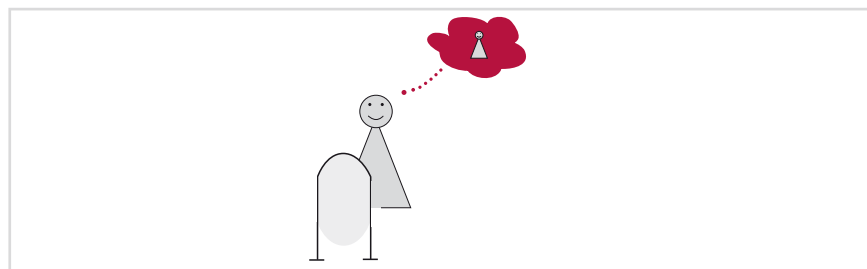
Das Individuum besteht aus drei Ebenen. Das Über-Ich enthält Normen und Gesetze, die der Mensch im Laufe seines Lebens angenommen hat. Er kann für verschiedene Gruppen unterschiedliche Normen besitzen.

Das Es arbeitet nach dem Lustprinzip und enthält Triebe und Antriebe des Menschen. Das Ich als Persönlichkeit und Entscheidungsinstanz steht mit dem Über-

Ich und dem Es ständig im Konflikt.

Beispiel:

Montag, 6:30 Uhr. Der Wecker klingelt. Aus dem Über-Ich kommt die Botschaft, aufzustehen, um rechtzeitig ins Büro zu kommen. Das Es sendet die Nachricht, im Bett zu bleiben, da der Mensch noch müde ist. Das Ich muss entscheiden. Bei weniger starker Persönlichkeit wird das Es häufiger gewinnen.



Der Mensch hat die Fähigkeit, sich seiner Selbst bewußt zu werden und sein Verhalten zu reflektieren.

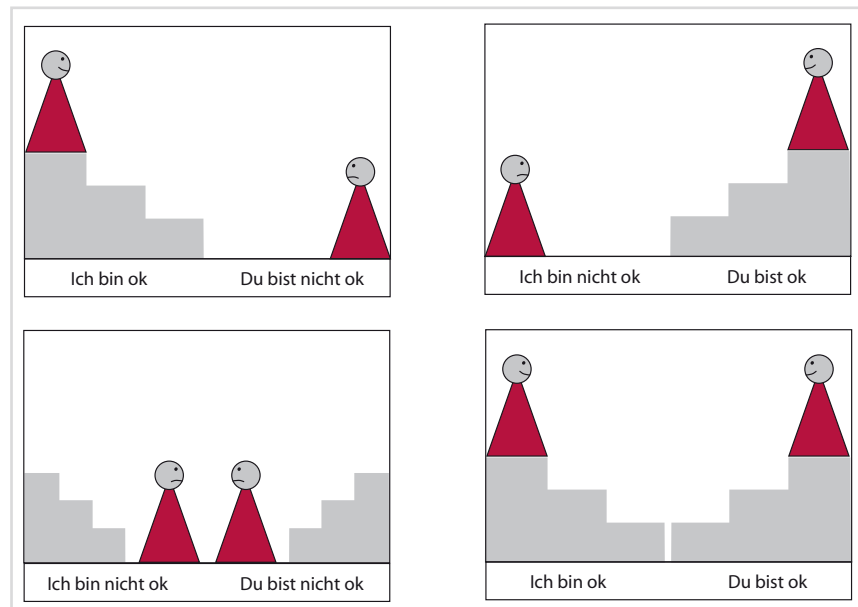
Das Resultat ist der Selbstwert. Ein Bild,

das der Mensch von sich selbst und seiner Umwelt erstellt. Es stellt sein subjektives Wirklichkeitskonstrukt dar und beeinflusst sein gesamtes Verhalten.

Abb. 30: Leitfaden S. 4 Individuum



## Individuum



Je nachdem, ob der Mensch ein positives Bild von sich selbst oder von seiner Umwelt hat, kann er folgende vier Grundhaltungen einnehmen.

Oben links wird eine Situation geschildert, bei der ein Individuum sich anderen überlegen fühlt. Diese Person übernimmt gerne Verantwortung und wirkt sehr autonom. Wenn ihm Fehler passieren, ist schnell das Selbstwertgefühl in Gefahr. Oben rechts wird eine gegenteilige Haltung gezeigt. Das Individuum leidet unter Minderwertigkeitsgefühlen. Es sucht die Schuld bei sich selbst und entschuldigt sich oft.

Unten links wird eine Haltung beschrieben, welche durch vollkommene Wert-

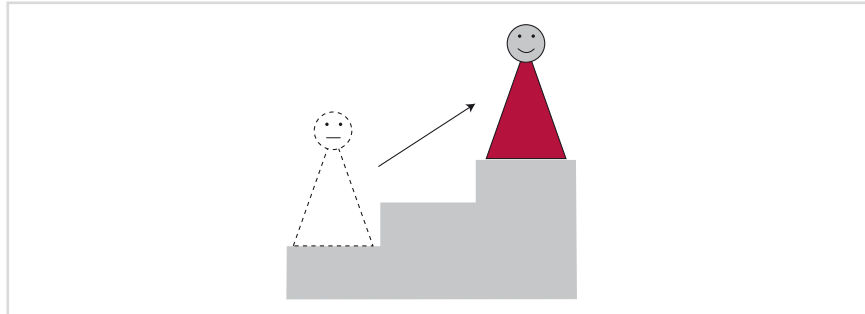
und Sinnlosigkeit geprägt ist. Diese Menschen empfinden sich selbst und das ganze Leben als nutzlos. Sie machen nicht zwangsläufig einen hoffnungslosen Eindruck. Teilweise können sie diese Haltung gut verbergen, ihnen haftet allerdings ein ironischer Unterton an.

Unten rechts wird eine erstrebenswerte Grundhaltung gezeigt. Der Mensch empfindet weder Überlegenheits- noch Minderwertigkeitsgefühle. Dadurch ist er in der Lage offen und wertfrei auf seine Mitmenschen zuzugehen. Diese Grundhaltung kann als human und konstruktiv bezeichnet werden.

Abb. 31: Leitfaden S. 5 Individuum



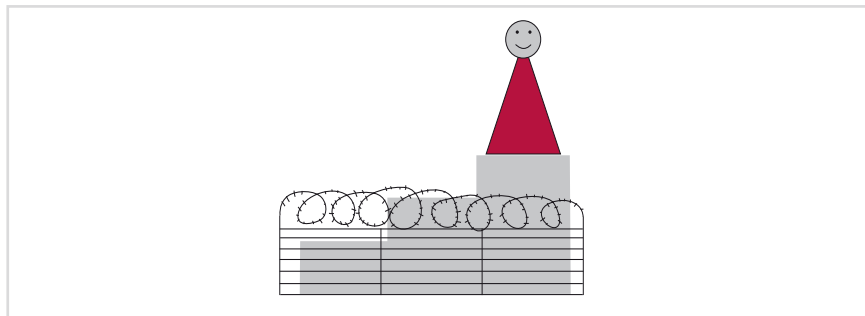
## Individuum



Der Mensch hat die Tendenz, seinen Selbstwert zu steigern. Dafür stehen ihm acht Strategien zur Verfügung. Förderlich für den Selbstwert ist es, den Erfolg auf die eigenen Fähigkeiten zurückzuführen.

Eine selektive Informationssuche führt dazu, dass der Mensch nur die Informa-

tionen sieht, die er sehen will. Ähnlich verhält es sich bei der selektiven Auswahl von Gesprächspartnern oder der selektiven Auswahl von Vergleichspersonen. Neben der Aufwertung der eigenen Person gibt es auch die Möglichkeit, Eigenschaften anderer Personen abzuwerten, um im Vergleich zu bestehen.



Der Mensch hat die Tendenz, seinen Selbstwert zu schützen. Dafür kennt er folgende Abwehrmechanismen.

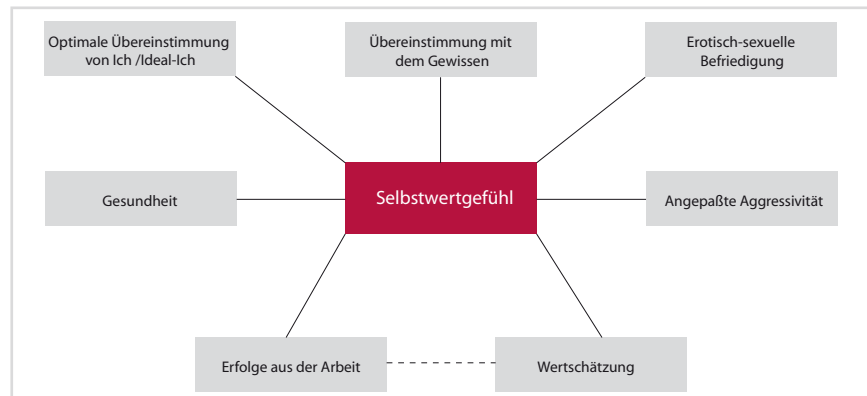
Er kann unangenehme Inhalte aus dem Bewußtsein ausschließen. Negative Gefühle werden ausgeblendet oder auf andere Personen projiziert. Oft versucht der Mensch rationale Gründe für sein Ver-

halten zu finden, obwohl es durch andere Gefühle bestimmt wurde. Konflikte werden entschärft, indem man bestimmten Gefühlen andere (besonders starke) Gefühle entgegensetzt. Konflikte können auch auf andere Personen verschoben werden.

Abb. 32: Leitfaden S. 6 Individuum



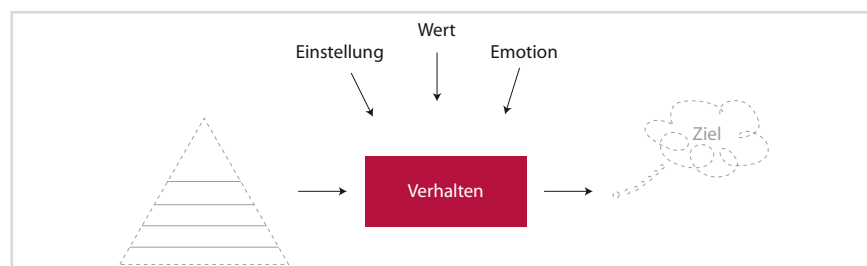
## Individuum



Folgende Haupteinflussfaktoren bestimmen die Stärke des Selbstwertgefühls.

Für einen starken Selbstwert sollte eine optimale Übereinstimmung des Ich und des Ideal-Ich herrschen. Handlungen müssen mit dem Gewissen vereinbar sein. Seelische und körperliche Liebes-

beziehungen müssen befriedigend sein, damit das Selbstwertgefühl stabil ist. Jeder Mensch muss mit seiner Aggressivität umgehen können. Die Wertschätzung und Erfolge im Beruf sind besonders wichtig. Wie sehr sich die Gesundheit auf den Selbstwert auswirkt, zeigt sich meist erst bei negativen Erfahrungen.



Das Verhalten eines Menschen wird auch durch seine Einstellung geprägt. Eine Einstellung zu haben bedeutet die Bereitschaft auf ein Objekt in bestimmter konsistenter Weise zu reagieren.

Werte sind stabiler als Einstellungen. Sie beeinflussen unsere Wahrnehmung, Bewertungen und Erwartungen. Sie wirken

sich auf das Verhalten von Menschen, deren Beziehungsaufbau und Beziehungserhalt, auf Ziele und Zufriedenheit aus.

Emotionen sind körperlich-seelische Reaktionen, durch die ein Umweltereignis aufgenommen, verarbeitet, klassifiziert und interpretiert wird, wobei eine Bewertung stattfindet

Abb. 33: Leitfaden S. 7 Individuum

### 4.3.2 Kommunikation

Kommunikation stellt einen elementar wichtigen Faktor für jedes menschliche Verhalten dar. „Man kann nicht nicht kommunizieren“<sup>174</sup> lautet ein Ausspruch, der vor allem in der Werbebranche sehr bekannt ist. Ein Mensch sendet also ständig durch Sprache oder Körpersprache Botschaften aus. Oft wird dabei davon ausgegangen, dass dieser Austausch gerade im Arbeitsleben auf einer sachlichen Ebene abläuft. Das dies nicht der Fall ist, werden die folgenden Abschnitte zeigen.

#### 4.3.2.1 Kommunikation und Interaktion

Kommunikation kann stark vereinfacht als Übertragung einer Botschaft von einem Sender an einen Empfänger bezeichnet werden. Eine Botschaft oder eine Nachricht besteht aus einem Konstrukt von Zeichen.<sup>175</sup>

Kommunikation und Interaktion werden oft in ihrer Bedeutung gleichgesetzt. Oft findet man aber auch eine Unterscheidung. Hier wird Kommunikation auf als einseitige Nachrichtenaustausch bezeichnet, während eine Interaktion wechselseitig ausgelegt ist. In Interaktionen erfolgt also auf eine Nachricht eine Reaktion. Hierbei ist jeder der interagierende Partei mal Sender mal Empfänger. Man beeinflusst sich gegenseitig.<sup>176</sup>

#### 4.3.2.2 Kommunikationsprozess

„Der Kommunikationsprozeß besteht aus einzelnen Interaktionsvorgängen, durch die Informationen übermittelt und ausgetauscht werden. Zur Information werden bewußt oder unbewußt unterschiedliche Medien eingesetzt, und zwar verbale Information [...], Körpersprache [...], Verhalten.“<sup>177</sup>

---

174 Birkenbihl (1999), S. 81

175 Vgl. Wahren (1987), S. 28 f.

176 Vgl. ebd. (1987), S. 32

177 Witt (1999), S. 34

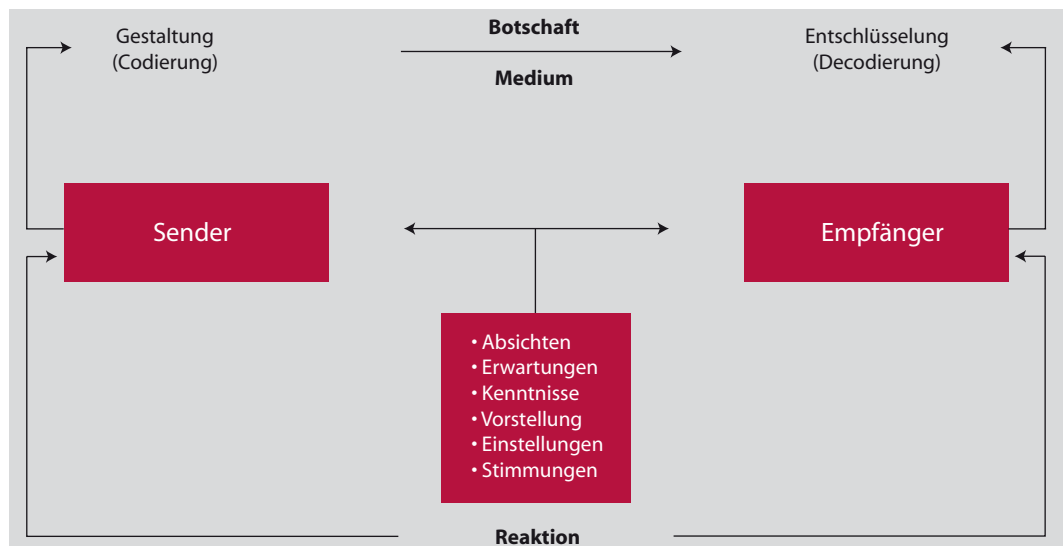


Abb. 34: Kommunikationsprozess (In Anlehnung an: Witt, 1999)

Wie bei jeder Interaktion benötigt auch die Kommunikation zwei Parteien, hier Sender und Empfänger. Der Sender übermittelt über ein Medium eine Botschaft. Wichtig für die Informationswirkung ist, dass Sender und Empfänger über die gleiche Sprach- und Begriffswelt verfügen, damit die Botschaft richtig interpretiert (decodiert) werden kann. Ansonsten entstehen Missverständnisse. Die Botschaft löst beim Empfänger eine Reaktion aus, diese ist das Ergebnis des Informationsvorganges.<sup>178</sup>

Störungen liegen dann vor, wenn nicht oder unzureichend kommuniziert wird, wenn es zu Mißverständnissen und Vorurteilen kommt oder wenn die menschliche Akzeptanz fehlt.<sup>179</sup>

Fehlende Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation ist ein wichtiger Faktor für eine gute Zusammenarbeit</li> <li>• Menschen gehen sich dann aus dem Weg, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen gestört sind oder beide Parteien von der anderen erwarten, den ersten Schritt zu machen</li> </ul>
Mißverständnisse und Vorurteile	Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Ausdrucksweise und mehrdeutige Wörter</li> <li>• Unterschiedliche Sprachen</li> <li>• Parteien hören nicht aufmerksam zu</li> <li>• Persönliche Überzeugungen werden auf das Gesprächsthema projiziert</li> </ul>
Fehlende menschliche Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Selbstwertgefühl der Gegenpartei wird verletzt</li> <li>• Belehrungen oder Nichtbeachtung führen dazu, dass der Gesprächspartner sich nicht Ernst genommen fühlt</li> <li>• Häufige Ursache von Konflikten</li> </ul>

Tabelle 25: Ursachen für Störungen in der Kommunikation

<sup>178</sup> Vgl. Witt (1999), S. 36 f.

<sup>179</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 38 f.



#### 4.3.2.3 Das Schichtenmodell

Ein älteres Modell, welches versucht, menschliches Verhalten zu erklären, ist das Schichtenmodell. Dieses Modell geht von der Annahme aus, dass der Mensch aus drei Schichten reagiert: Geist, Gefühl und Trieb. Der Mensch strebt danach, möglichst geistesbetont zu sein, tatsächlich aber ist er eher gefühlsbetont.<sup>180</sup>

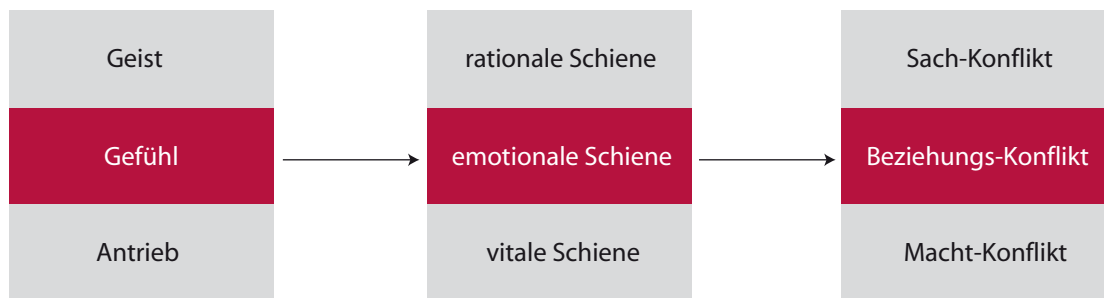


Abb. 35: Das Schichtenmodell (In Anlehnung an: Crisand, 2000)

Kommunikation auf der Sachebene ist meist nicht mehr möglich, wenn die emotionale Schiene (Beziehungsebene) blockiert ist und ein Beziehungskonflikt vorliegt.<sup>181</sup>

#### 4.3.2.4 Transaktionsanalyse zur Konfliktlösung in Gesprächen

Diese Theorie zur Konfliktvermeidung und Konfliktlösung geht davon aus, dass menschliches Verhalten auf drei Ebenen stattfindet: Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kindheits-Ich. Jede dieser Ebenen hat jeweils zwei unterschiedliche Verhaltens-Ausprägungen:<sup>182</sup>

Eltern-Ich (entspricht erlernten Normen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagiert fürsorglich (tröstet und hilft)</li> <li>• Reagiert kritisch (erhobener Zeigefinger)</li> </ul>
Erwachsenen-Ich (vernünftig)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trifft sachliche Aussagen und erfragt Tatsachen</li> </ul>
Kindheits-Ich (gefühlbetont)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trifft spontane Aussagen (frei)</li> <li>• Passt sich der Situation an (angepasst)</li> </ul>

Tabelle 26: Die Ichs der Transaktionsanalyse

<sup>180</sup> Vgl. Crisand (2000), S. 44 f.

<sup>181</sup> Vgl. ebd. (2000), S. 44

<sup>182</sup> Vgl. ebd. (2000), S. 61 f.

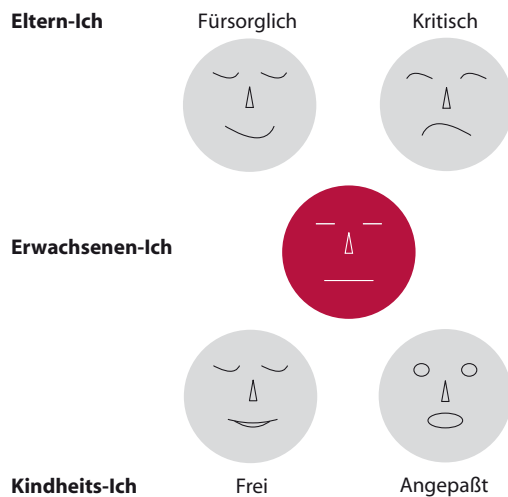


Abb. 36: Transaktionsanalyse (In Anlehnung an: Crisand, 2000)

Jeder dieser Zustände erfüllt einen bestimmten Zweck für ein erfülltes Leben. Das Kind ermöglicht „Anwendung der Intuition, ebenso die Möglichkeit spontaner Dynamik [drive] und die Möglichkeit, sich des Lebens zu freuen. Die Erwachsenenperson sei für das Überleben unentbehrlich, denn sie ermögliche, die Realität wahrzunehmen, wie sie ist, und die Möglichkeiten abzuschätzen, in der sie sich entwickeln werde. [...] Die Elternperson schließlich habe zwei Funktionen: Einmal ermögliche sie, sinnvoll mit Kindern umzugehen und garantiere so das Überleben der menschlichen Rasse. [...] Im weiteren sei es durchaus sinnvoll, sich bei belanglosen, aber notwendigen alltäglichen Verrichtungen auf das zu verlassen, was man von den Eltern gelernt hat.“<sup>183</sup>

Folgende Beispiele zeigen stimmige Botschaften. Sender und Empfänger tauschen dabei parallele Botschaften symmetrisch oder assymetrisch aus.<sup>184</sup>

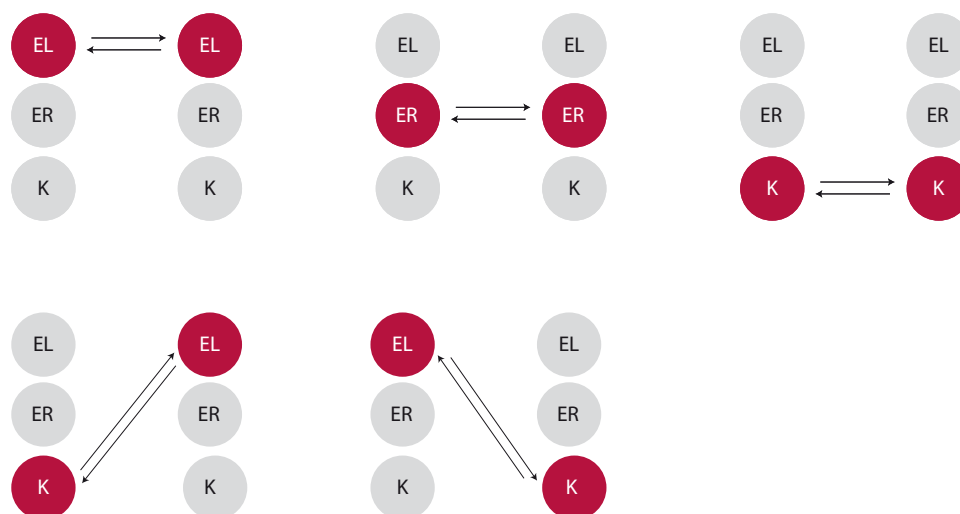
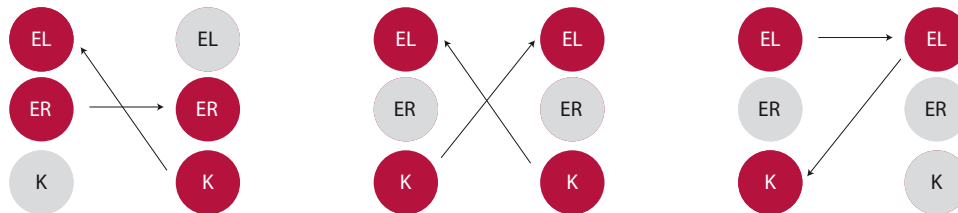


Abb. 37: Stimmige Botschaften der Transaktionsanalyse (In Anlehnung an: Schlegel, 1995)

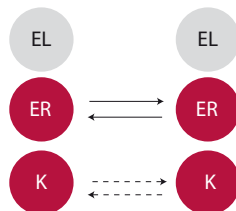
<sup>183</sup> Schlegel (1995), S. 48

<sup>184</sup> Vgl. ebd. (1995), S. 79 f.

Diese Beispiele zeigen unstimmige (Überkreuz-) Botschaften. Hier ist die Kommunikation gestört, weil Sender und Empfänger unterschiedliche Ichs ansprechen. Doppelbödige Botschaften können stimmig (oder auch vollständig) oder unstimmig (oder auch unvollständig) sein, je nachdem ob sie vom Empfänger als solche verstanden werden oder nicht.<sup>185</sup>



Beispiele für unstimmige Botschaften



Beispiel für doppelbödige Botschaft

Abb. 38: Unstimmige oder doppelbödige Botschaften der Transaktionsanalyse (In Anlehnung an: Schlegel, 1995)

Nach dieser Theorie lassen sich drei Kommunikationsregeln ableiten:

- Bei zwei Kommunikationspartnern, bei denen die Botschaften stimmig ausgetauscht werden, fixieren sich gewöhnlich beide in ihrem aktivierten Zustand.
- Wenn eine Kommunikation abbricht, kann das die Folge von Überkreuz-Botschaften sein.
- Die Entwicklung einer Beziehung kann vorherbestimmt werden, wenn beachtet wird, welche Botschaften auf der unter-schweligen Ebene (doppelbödig) ausgetauscht werden.

#### 4.3.2.5 Körpersprache

Nonverbale Kommunikation wird als Körpersprache bezeichnet. Durch Gestik, Mimik, Blicke und Körperhaltung zeigen Menschen meist ehrlicher als bei verbaler Kommunikation, was er denkt und fühlt. Den meisten Menschen ist ihre Körpersprache nicht „bewußt“ und so wird sie auch nicht kontrolliert.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> Vgl. Schlegel (1995), S. 81 f.

<sup>186</sup> Vgl. Witt (1999), S. 55

Durch Kenntnisse über Körpersprache kann man nicht nur eine weitere Informationsquelle über einen anderen Menschen auf tun, sondern auch seine eigenen Botschaften verstärken. Denn mit der richtigen Körpersprache kann man Vertrauen gewinnen, glaubwürdig und überzeugend wirken und sich verständlicher ausdrücken.<sup>187</sup>

### **Pygmalion-Effekt**

Die Körpersprache eines Menschen signalisiert oft genau das Gegenteil von dem, was er sagt. Unterbewußt wird dieses Verhalten vom Kommunikationspartner analysiert und er weiß damit, welche Einstellung die Person tatsächlich hat. Der Pygmalion-Effekt besagt, dass eine Vorstellung, die eine Person von einer anderen hat, sich dieser mitteilt, auch wenn sie nicht verbal ausgedrückt wird.<sup>188</sup>

Rosenthal hat in Versuchen herausgefunden, dass sich Erwartungen, die eine Person an eine andere stellt, auf dessen Verhalten auswirken kann. Dieser Effekt gilt für Kinder, Erwachsene und sogar Tiere. Daraus wurde die 4-Faktoren-Theorie von Rosenthal abgeleitet:

Personen, die eine positive Erwartung in andere setzen...

- ... erzeugen ein wärmeres sozio-emotionales Klima,
- ... geben mehr Rückmeldung über den Leistungsstand,
- ... geben mehr Informationen und stellen höhere Anforderungen,
- ... geben mehr Gelegenheit zum Austausch.

#### **4.3.2.6 Maßnahmen zur Kommunikationsförderung**

Damit Kommunikation gelingen kann, muss sichergestellt werden, dass ein ausreichender Rahmen für Gespräche vorhanden ist. Strukturell können hier feste Zeiten für Besprechungen eine Hilfe sein. Dabei ist auch besonders wichtig, dass Konflikte angesprochen werden. Da Mitarbeiter nicht an einer fruchtbaren Kommunikation teilnehmen können, wenn eine Störung vorliegt, sollten diese Themen zu Beginn angesprochen werden.<sup>189</sup>

Der Sender hat die Aufgabe, seine Botschaft so deutlich wie möglich zu formulieren. Dabei ist es durchaus förderlich, auch die Sachebene zu verlassen und Emotionen auszudrücken. Es ist wichtig, Feedback zu geben. Ohne Rückmel-

---

<sup>187</sup> Vgl. Witt (1999), S. 55

<sup>188</sup> Vgl. Birkenbihl (1991), S. 93 f.

<sup>189</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 248

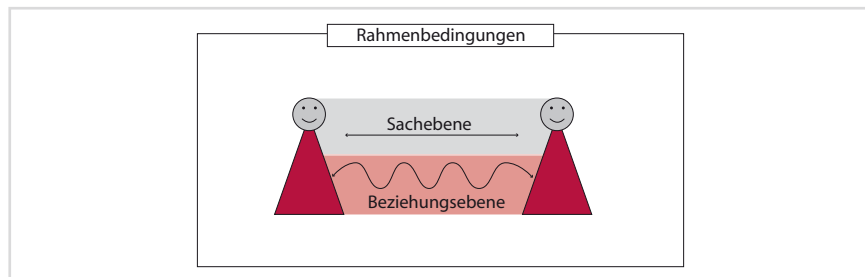
derung kann der Sender nicht erfahren, wie er auf andere wirkt.

Der Empfänger hat die Aufgabe, aktiv zuzuhören. Er sollte dem Sender signalisieren, dass ihm die volle Aufmerksamkeit gilt. Durch Blickkontakt und Kopfnicken wird das Interesse bekundet.<sup>190</sup> Doppelbödige Kommunikation sollten vermieden werden, damit Aussagen und Handlungen zuverlässig bleiben.

#### 4.3.2.7 Leitfadendarstellung

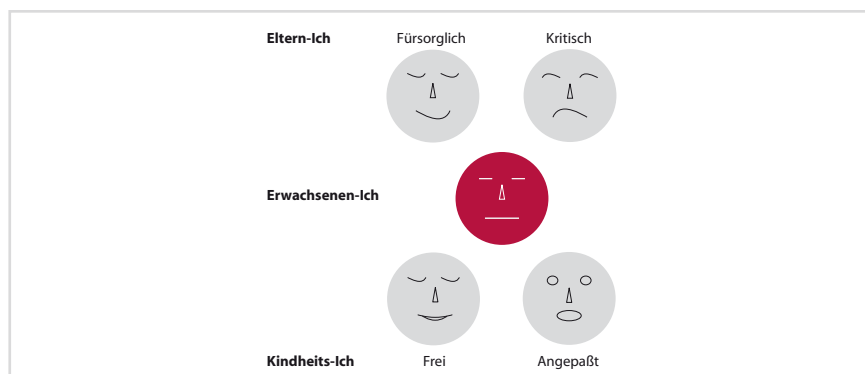


## Kommunikation



Kommunikation findet als Botschaft zwischen Sender und Empfänger statt. Dabei nutzt das Individuum Sprache ebenso wie Mimik, Gestik und Körpersprache. Der Mensch ist bestrebt, seine Botschaften auf der Sachebene mitzuteilen. In den meisten Fällen findet Kommunikation allerdings auf der Beziehungsebene statt.

Kommunikation wird auch maßgeblich durch die Rahmenbedingungen geprägt. Deshalb ist es für eine gelungene Kommunikation wichtig, etwa die geeigneten Räumlichkeiten zu wählen und für eine angenehme und passende Atmosphäre zu sorgen.



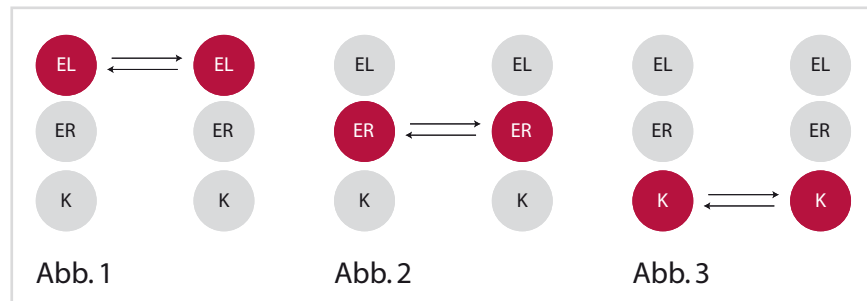
Die Transaktionsanalyse kennt drei Ebenen, aus denen der Mensch Botschaften senden und empfangen kann. Jede Ebene erfüllt einen bestimmten Zweck für ein erfülltes Leben. Aus dem Eltern-Ich kommen entweder fürsorgliche oder kritische Botschaften. Das Erwachsenen-Ich befindet sich im-

mer auf einer sachlichen Ebene. Das Kindheits-Ich ist entweder frei oder angepaßt. Aus dem Kindheits-Ich kommen vor allem Äußerungen, welche Gefühle und Intuition zum Ausdruck bringen. Auf der folgenden Seite werden Beispiele zu stimmigen, unstimmigen und unterschwelligem Botschaften aufgezeigt.

Abb. 39: Leitfaden S. 8 Kommunikation



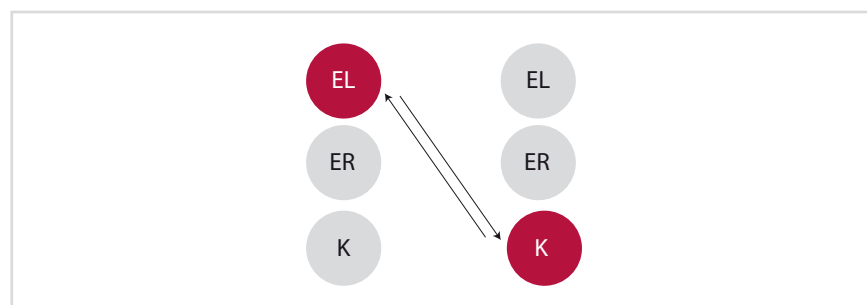
## Kommunikation



Beispiele für stimmige Botschaften:  
 Sender aus dem kritischen Eltern-Ich:  
*„Jetzt sehen die jungen Leute mal wie das ist, wenn man sich Arbeit suchen muß.“*  
 Antwort: *„Ja, da helfen ihnen ihre langen Haare auch nichts. Im Gegenteil!“*  
 (Abb. 1)

Sender aus dem sachlichen Erwachsenen-Ich: *„Heute ist schönes Wetter!“*. Antwort: *„Ja, aber morgen soll es regnen.“*  
 (Abb. 2)

Sender aus dem freien Kindheits-Ich:  
*„Hurra, ab morgen habe ich Urlaub.“* Antwort: *„Oh, ich beneide dich.“*  
 (Abb. 3)



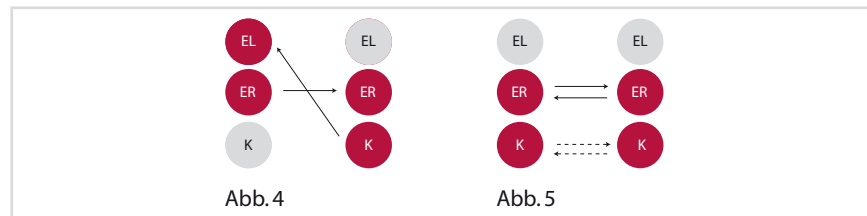
Hier ein Beispiel für eine ebenfalls stimmige Botschaft:  
 Sender aus dem fürsorglichen Eltern-Ich:  
*„Du siehst heute nicht gut aus. Am besten legst du dich gleich ins Bett.“*

Antwort aus dem Kindheits-Ich:  
*„Ja, ich fühle mich sehr schlecht. Vielleicht kannst du mir noch einen Tee machen.“*

Abb. 40: Leitfaden S. 9 Kommunikation



## Kommunikation

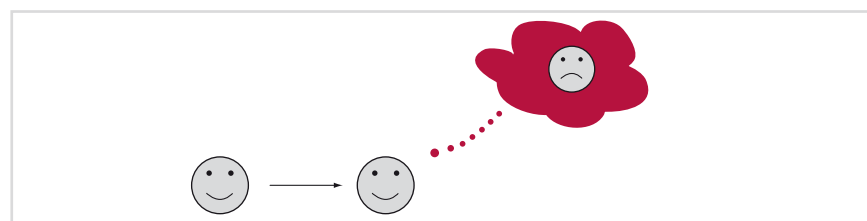


Beispiel für eine unstimmige Botschaft:

Sender aus dem sachlichen Erwachsenen-Ich: „Laß uns heute ins Reisebüro gehen und unsere Urlaubsplanung machen.“ Die trotzig-reagierende Reaktion aus dem Kindheits-Ich: „Immer müssen wir das machen, was du sagst.“ (Abb. 4)

Beispiel für eine doppelböde Botschaft:

Der Sender aus dem sachlichen Erwachsenen-Ich: „Heute ist schönes Wetter.“ (meint aber: Ich möchte mit dir segeln gehen). Antwort ebenfalls aus dem sachlichen Erwachsenen-Ich: „Für den Nachmittag ist Regen angekündigt.“ (meint aber: Ich habe heute keine Lust auf Segeln). (Abb. 5)



Die Körpersprache ist für den Kommunikationsablauf von besonderer Wichtigkeit. Man kann sie nutzen, um gesprochene Botschaften zu verstärken und so noch überzeugender zu wirken. Oftmals ist es jedoch der Fall, dass die Körpersprache von dem Gesagten abweicht oder gar das Gegenteil ausdrückt. Sie wird von den meisten Menschen nicht bewußt gesteuert und drückt unsere wahren Gedanken daher meist ehrlicher aus. Der Empfänger ist in der Lage, die Signale der Körpersprache zu deuten.

Durch Körpersprache kann man aber auch das Verhalten der anderen beeinflussen. Vorstellungen und Erwartungen von oder an das Gegenüber teilen sich diesem mit. So wurde herausgefunden, dass Personen, welche positive Erwartungen an andere stellen, ein wärmeres sozio-emotionales Klima erzeugen, mehr Rückmeldung über den Leistungsstand, mehr Information und mehr Gelegenheit zum Austausch geben und höhere Anforderungen stellen.

Abb. 41: Leitfaden S. 10 Kommunikation

### 4.3.3 Lernen

Eine Methode, Verhalten gezielt zu beeinflussen und eine Verhaltensänderung herbeizuführen ist das Lernen. In Abschnitt<sup>191</sup> wurde bereits auf die Lerntheorie der Führung hingewiesen. In den folgenden Abschnitten wird das Lernverhalten näher erläutert.

#### 4.3.3.1 Der Begriff Lernen

„Allgemein kann Lernen als ein relativ dauerhafter Erwerb einer neuen oder die Veränderung einer schon vorhandenen Fähigkeit, Fertigkeit oder Einstellung bezeichnet werden, wobei der Leistungszuwachs oder die Leistungsveränderung auf Erfahrung zurückgeht und somit weder eine Folge eines natürlichen Reifungs- bzw. Wachstumsprozess ist, noch auf Drogeneinwirkungen beruht.“<sup>192</sup>

Lernen soll eine optimale Anpassung des Individuums an Anforderungen zur Folge haben. Der Prozess des Lernens besteht im Erwerb von Verhaltens- oder Handlungsmöglichkeiten. Lerntheorien beschreiben Bedingungen, unter denen sich das Verhalten von Individuen im Sinne von Lernprozessen ändert.

#### 4.3.3.2 Klassische Lerntheorien

Der *Behaviorismus* hat die Theorien des Konditionierens hervorgebracht. Hier beschränkt man sich auf das beobachtbare (Reiz-Reaktions-) Verhalten.

Das *klassische Konditionieren* beruht vor allem auf den Ergebnissen von Iwan Pawlow, der versuchte, die Reflexe eines Hundes (Pawlow'sche Speichelhund) an eine Bedingung zu knüpfen. Ein Reflex ist eine angeborene Reaktion, die durch einen Reiz ausgelöst wird. Er verknüpfte das Läuten einer Glocke mit Futtergabe, der Hund reagierte mit der Produktion von Speichel. Nach einiger Zeit wurde das Futter weggelassen und nur noch die Glocke geläutet. Der Hund reagierte weiterhin mit Speichelproduktion. Er hatte gelernt, dass das Läuten der Glocke auf Futtergabe hinweist.<sup>193</sup>

Das *operante Konditionieren* basiert auf der Methode von Versuch und Irrtum. Skinner hat in Versuchen mit Ratten herausgefunden, dass eine hungrige Ratte, die versucht aus ihrem Käfig an Futter zu gelangen, sich merken kann, wie sie den Käfig geöffnet hat. Dafür wurde ein Käfig präpariert und mit einer Taste ausgestattet, welche die Käfigtüre öffnet, sobald die Ratte diese Taste

191 siehe Kapitel 3.4.1

192 Mayer (2005), S. 102

193 Vgl. Birkenbihl (1991), S. 109 f.



berührt. Das Verhalten der Ratte wird also durch Futter belohnt. Sie hat ein Erfolgserlebnis.<sup>194</sup>

Der *Kognotivismus* beruht auf den Vorgängen, die nicht beobachtbar sind. Hier wird der Lernvorgang als Informationsaufnahme und -verarbeitungsprozeß angesehen. Sie schließen die Ergebnisse des Behaviorismus nicht aus.<sup>195</sup>

*Lernen durch Einsicht* ist komplexer als die beiden vorangegangenen Theorien. In einem Versuch hat Köhler Bananenstauden in einem Käfig so aufgehängt, dass Schimpansen sie nicht durch Springen oder Klettern erreichen konnten. Direkt unter den Stauden legte er leere Kisten auf den Käfigboden. Die Schimpansen konnten durch wiederholtes Hinauf- und Herabsehen eine Verbindung zwischen den Bananen und den Kisten herstellen und eine Lösung für ihr Problem finden. Sie stapelten schließlich die Kisten aufeinander, so dass sie die Bananen erreichen konnten.<sup>196</sup>

#### 4.3.3.3 Prinzipien des Lernens

Das *Prinzip der Kontiguität* beruht auf den Ergebnissen des behavioristischen Konditionierens. Die Wahrscheinlichkeit für eine Assoziation zwischen Reiz und Reaktion wird erhöht, wenn zwei Sachverhalte in einem lückenlosen räumlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen. Gelernt wird diese Assoziation durch Wiederholung. Bleibt sie aus, wird die Assoziation gelöscht.<sup>197</sup>

Auch das *Prinzip der Verstärkung* baut auf dem Konditionieren auf. Der Mensch strebt nach positiver Rückmeldung von seiner Umgebung. Diese Rückmeldungen besitzen verstärkenden Charakter. Solche Verstärkungen führen zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass das gezeigte Verhalten wiederholt wird. Wenn die Verstärkungen ausbleiben, wird auch das Verhalten nicht wiederholt.<sup>198</sup>

Das *Prinzip der Einsicht* baut auf den Ergebnissen des Kognotivismus auf. Dabei werden vom Menschen Erwartungen über einen Zusammenhang einzelner Faktoren aufgebaut. Treten die Erwartungen ein, wird der Mensch in seiner Hypothese bestätigt, ein Erfolgserlebnis wird ausgelöst. Je höher die subjektive Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der Erwartung beurteilt wird,

194 Vgl. Birkenbihl (1991), S. 110 f.

195 Vgl. Zimmer (2000), S. 78

196 Vgl. Birkenbihl (1991), S. 111 f.

197 Vgl. Zimmer (2000), S. 79

198 Vgl. ebd. (2000), S. 80 f.

desto größer ist auch die verstärkende Wirkung. Dieses Prinzip bietet auch einen Ansatz, wie zielkonformes Verhalten zustandekommt.<sup>199</sup>

#### 4.3.3.4 Soziale Lerntheorie

Die *soziale Lerntheorie* beruht auf den Ergebnissen des Behaviorismus und Kognitivismus, betrachtet das Lernen aber stärker in Abhängigkeit des sozialen Umfelds. Lernen wird nicht nur durch das eigene Verhalten, sondern auch durch Beobachtung Dritter bestimmt.<sup>200</sup>

Das „Lernen am Modell“ erfolgt in der Aneignungsphase durch Beobachtung des Verhaltens anderer Menschen und der Konsequenzen. Erfolgreiche und kompetente sowie freundliche und warmherzige Modelle werden als Vorbilder bevorzugt. In der Ausführungsphase wird das beobachtete Verhalten dann ausgeführt (imitiert).<sup>201</sup>

Hier kann man von den Fehlern anderer profitieren und muss nicht mühsam selbst durch Versuch und Irrtum auf die Lösung kommen.<sup>202</sup>

Dies hat vor allem drei Effekte:

Hemmende und enthemmende Effekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Beobachtung eines Dritten können bereits erlernte Verhaltensweisen verstärkt oder gehemmt werden.</li> <li>• Beispiel: Fußgänger gehen oft erst dann über eine rote Ampel, wenn eine andere Person dies vormacht.</li> </ul>
Auslösende Effekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Beobachtung wird eine bestimmte Verhaltensweise erst aktiviert.</li> <li>• Gähnen einer Person löst bei einer anderen Person ebenfalls Gähnen aus.</li> </ul>
Modellierende Effekte	Es können neue Verhaltensweisen ausgelöst werden

Tabelle 27: Effekte des Lernens am Modell

<sup>199</sup> Vgl. Zimmer (2000), S. 83 f.

<sup>200</sup> Vgl. ebd. (2000), S. 79

<sup>201</sup> Vgl. ebd. (2000), S. 84 f.

<sup>202</sup> Vgl. Mayer (2005), S. 124 f.

#### 4.3.3.5 Der Lernprozess

Der Lernprozess erfolgt durch vier Teilprozesse.

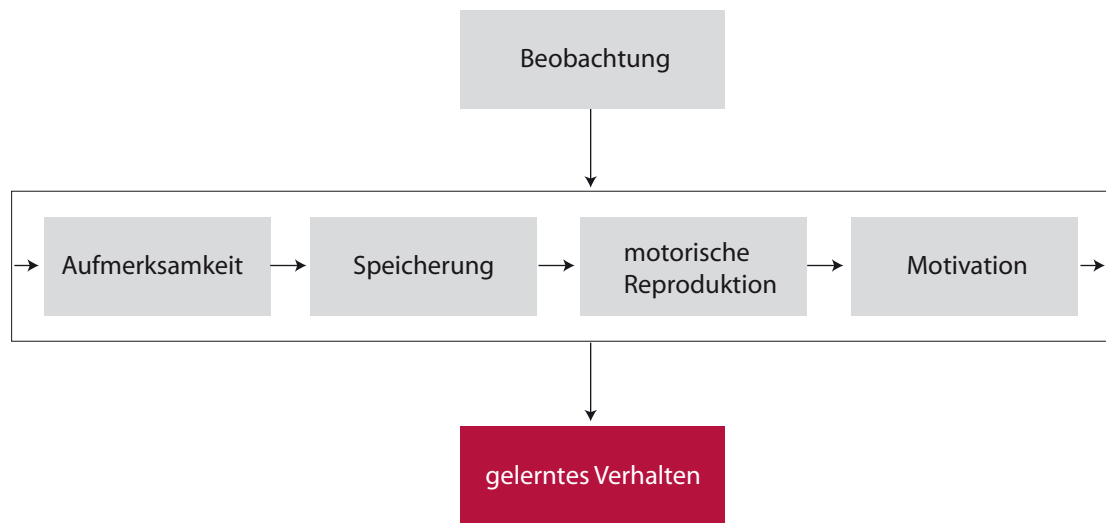


Abb. 42: Lernprozesse nach Bandura (In Anlehnung an: Staehle, 1999)

Das Beobachtete Verhalten muss die Aufmerksamkeit erlangen, gespeichert und nachgemacht werden. Der Glaube an den Erfolg motiviert zur Anwendung des gelernten Verhaltens.

Aufmerksamkeit	Der Fokus muss auf relevante Verhaltensweisen des Modells liegen. Nachahmenswerte Modelle sind Personen mit Macht, Prestige, Erfolg, Attraktivität... und so weiter.
Speicherung	Das Modell muss sich beim Beobachter einprägen. Dies geschieht durch Bilder, Assoziationen, Symbole...
Motorische Reproduktion	Der Lernende muss das Beobachtete so oft wie möglich aktiv nachahmen. Fehler werden durch Feedback behoben.
Motivation	Der Lernende muss glauben, dass das Verhalten zu Erfolg führen wird. Anerkennung und Bestätigung in einer fehlertoleranten Atmosphäre sichern ihn ab.

Tabelle 28: Die Teilprozess des Lernens

#### 4.3.3.6 Regeln für die Führungskraft

Die Führungskraft kann einiges tun, um das Lernverhalten der Mitarbeiter zu fördern. Im folgenden werden einige einfache Regeln aufgestellt, die dazu führen, dass optimale Bedingungen für den Lernerfolg geschaffen werden:<sup>203</sup>

- Lernprozesse müssen durch Lob und Anerkennung (wohl dosiert und zeitgerecht) verstärkt werden.
- Eine Verstärkung muss unmittelbar auf eine positive Handlung folgen.

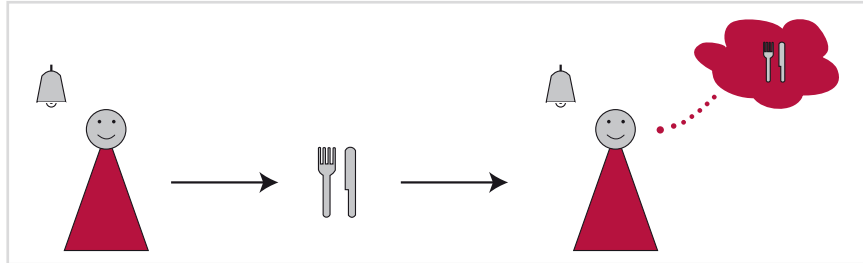
<sup>203</sup> Vgl. Birkenbihl (1991), S. 120 ff.

- Negative Verhaltensmuster können abgebaut werden, indem sie zu keinerlei Verstärkung führen.
- Verstärkungen müssen mit den Bedürfnissen des Mitarbeiters übereinstimmen, um wirksam zu sein.
- Neue Verhaltensweisen müssen immer wieder geübt werden, wobei idealerweise jede Wiederholung in einer anderen Situation stattfinden sollte.
- Das Leistungsniveau muss hoch gesetzt werden. Die Menschen wollen gefordert werden.
- Angst ist der größte Widersacher des Lernens. Es ist die Aufgabe der Führungskraft dafür zu sorgen, dass eine entspannte und angstfreie Atmosphäre vorherrscht. Besonders ängstliche Mitarbeiter benötigen mehr Zuwendung.
- Die beste Lernatmosphäre entsteht, wenn die Mitarbeiter Spaß haben. Faszination ist das beste Lernmotiv.

## 4.3.3.7 Leitfadendarstellung



## Lernen

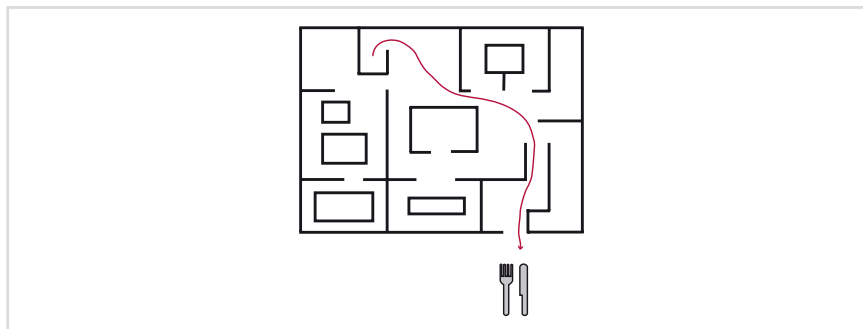


Nach dem Prinzip der Kontiguität wird ein Reiz mit einer bestimmten Reaktion gekoppelt.

In diesem Beispiel folgt auf ein Glockenläuten immer die Ausgabe von Nahrung. Nach einigen Wiederholung dieser Kopplung wird das Individuum gelernt haben

diese beiden Ereignisse miteinander im Zusammenhang zu bringen. Das Glockenläuten alleine kann dann bereits Hunger oder Appetit auslösen.

Diese Kopplung kann gelöscht werden, indem man Reiz und Reaktion trennt und nicht mehr wiederholt.



Nach dem Prinzip der Verstärkung wird ein bestimmtes Verhalten durch eine Belohnung gefördert.

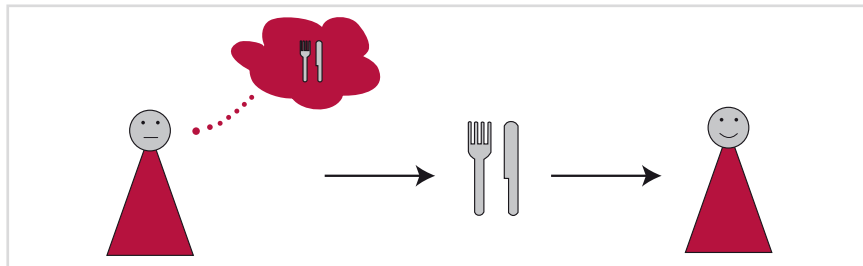
So waren Ratten in der Lage, sich zu merken wie ihr Käfig geöffnet werden muss, wenn außerhalb des Käfigs ein Anreiz platziert wurde.

Auch der Mensch strebt nach positiver Rückmeldung aus seiner Umgebung, um seinen Selbstwert zu steigern. So kann etwa Lob ein bestimmtes Verhalten fördern.

Abb. 43: Leitfaden S. 11 Lernen



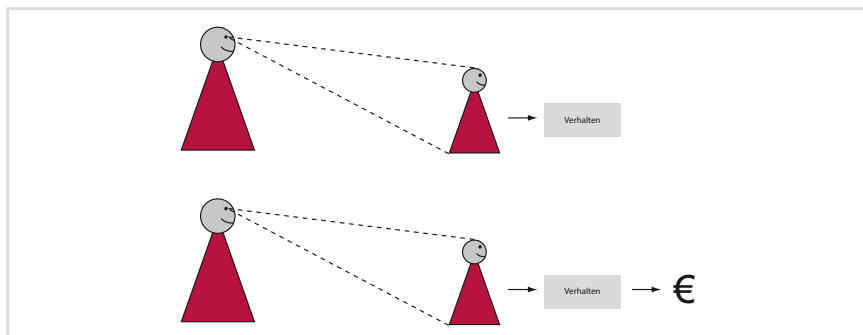
## Lernen



Nach dem Prinzip der Einsicht lernt ein Individuum, wenn seine Hypothese bestätigt wird.

In einem Schimpansenkäfig wurde eine Bananenstaude so aufgehängt, dass die Tiere weder durch Klettern noch durch Springen herankommen konnten. Darunter wurden Holzkisten plazi-

pansen waren in der Lage eine Hypothese über den Zusammenhang zwischen Holzkisten und Bananenstauden zu bilden. Sie stapelten die Kisten übereinander, bis sie an die Bananen gelangten. Ihre Hypothese wurde bestätigt und ein Erfolgserlebnis wurde ausgelöst. Die Schimpansen haben das Verhalten gelernt.



Nach der sozialen Lerntheorie wird Verhalten auch durch Beobachtung des Verhaltens anderer gelernt.

Der Mensch kann so den mühsamen Prozess von Versuch und Irrtum umgehen. Er beobachtet das Verhalten eines anderen und imitiert es, wenn er es als erstrebens-

wert ansieht oder wenn er beobachten konnte, dass es positive Konsequenzen nach sich zog.

Als erstrebenswert wird Verhalten von erfolgreichen, kompetenten, freundlichen und warmherzigen Menschen angesehen.

Abb. 44: Leitfaden S. 12 Lernen

### 4.3.4 Motivation

Dieses Kapitel setzt sich mit der Fragestellung auseinander, warum Menschen bestimmte Handlungen ausführen und wie man das Verhalten von Menschen im Hinblick auf ihre Motive beeinflussen kann.

#### 4.3.4.1 Bedeutung von Motivation

Motivation wird heute als eine der wichtigsten Führungsaufgaben angesehen. Es werden Anreize gesetzt, um die Ausdauer und Intensität der Aufgabenerledigung zu optimieren. Motivation hat also das Ziel, die Leistung der Mitarbeiter zu erhöhen. Aber sie soll nicht nur die Leistung erhöhen, sondern sich dabei auch positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Zufriedenheit ist aber nicht nur Ziel der Motivierung, sondern sie kann selbst auch motivierend wirken.<sup>204</sup>

#### 4.3.4.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

„Ein Motiv ist die Ursache eines Verhaltens, wenn andere Faktoren, die eine Verhaltensänderung bewirken können (wie unkonditionierte Reize, Wirkung von Medikamenten oder Drogen) ausgeschlossen werden können.“<sup>205</sup>

In Kapitel 4.3.1: Individuum wurde bereits erwähnt, dass Triebe, Antriebe oder Bedürfnisse Energie freisetzen und den Menschen zu einer Handlung bewegen.

Handlungen können aber nicht nur durch Faktoren ausgelöst werden, die wie Bedürfnisse in der Person selbst liegen, sondern auch durch Situationsfaktoren. Dazu zählen Anreize wie materielle Belohnungen oder Fremdbewertung.<sup>206</sup>

Motivation wird also in zwei Bereiche untergliedert: Intrinsische und extrinsische Anreize zur Handlung. Diese Anreize sind nicht gleichbedeutend. Extrinsische Motivation „dient einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung. So ist Geld fast immer Mittel zum Zweck, zum Beispiel um sich eine Urlaubsreise zu finanzieren.“<sup>207</sup> Intrinsische Motivation entsteht jedoch durch die Handlung selbst<sup>208</sup> oder deren Ziel. Dies kann der Fall sein, wenn bestimmte Normen eingehalten werden sollen, denen man sich verpflichtet

204 Vgl. Schuler (2006), S. 387

205 Mangold (2007), S. 257

206 Vgl. Heckhausen (2006), S. 5

207 Frey (2000), S. 24

208 siehe Kapitel 4.3.4.6: Das Flow-Erlebnis

fühlt, oder durch das Erreichen eines selbstgesteckten Zieles.<sup>209</sup>

Nach Frey (2000) sind Organisationen aus fünf Gründen auf die intrinsische Motivation angewiesen:

Gemeinsame Pool-Ressourcen	Intrinsisch motivierte Mitarbeiter strengen sich auch deswegen an, um einen Beitrag zu den Pool-Ressourcen (Ruf der Organisation, Unternehmenskultur) zu leisten.
Multiple Tasking	Bei intrinsisch motivierten Mitarbeitern besteht keine Gefahr, dass sie sich aufgrund der Entlohnungsstruktur nur auf „gut messbare“ Kenngrößen (Umsatz) konzentrieren und andere (Kundenzufriedenheit) vernachlässigen.
Fuzzy Tasking	Extrinsisch motivierte Mitarbeiter sind weniger bereit, Zielsysteme der Organisation mitzugestalten, wenn dadurch die Wahrscheinlichkeit der Belohnung sinkt. Die Folge sind wenig innovative Zielsysteme.
Wissensübertragung	Intrinsisch motivierte Mitarbeiter geben implizites Wissen (nicht darstellbar, existiert nur in den Köpfen) eher weiter als extrinsisch motivierte.
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrinsische Motivation behindert die Geschwindigkeit und Intensität des Lernens.</li> <li>• Es werden niedrigere Leistungsniveaus gewählt, um die Wahrscheinlichkeit einer Belohnung zu erhöhen.</li> <li>• Je komplexer und anspruchsvoller die Aufgaben, desto weniger kann man auf intrinsische Motivation verzichten.</li> </ul>

*Tabelle 29: Bedeutung der intrinsischen Motivation*

Extrinsische und intrinsische Motivation treten oft gemeinsam auf, wobei sie sich nicht gegenseitig verstärken, sondern sogar oft einen negativen Zusammenhang aufweisen. Es kann zu einem sogenannten Verdrängungseffekt kommen, der in Studien oft zu beobachten ist. „Ein von aussen kommender (extrinsischer) Eingriff, bewirkt, dass eine Tätigkeit, die ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wird, unterhöhlt oder eben verdrängt wird.“<sup>210</sup> Dieser Effekt beruht auf der Tatsache, dass Menschen oftmals den Erfolg nicht den eigenen Fähigkeiten, sondern äußeren Umständen zuschreiben. In diesem Falle wirkt der extrinsische Eingriff kontraproduktiv, weil er das Gefühl der Fremdsteuerung erhöht.

Es kann aber nicht auf extrinsische Motivation verzichtet werden, da intrinsische Motivation sich nur schwer erzeugen lässt und teilweise durch extrinsische Anreize erst ausgelöst wird. Außerdem können unerwünschte Emotionen unterbunden werden, wenn ein gemeinsames Interesse an einem materiellen Anreiz besteht.<sup>211</sup>

<sup>209</sup> Vgl. Frey (2000), S. 24

<sup>210</sup> Ebd. (2000), S. 28

<sup>211</sup> Vgl. ebd. (2000), S. 39



#### 4.3.4.3 Motivation, Leistung und Zufriedenheit

Motivation erhöht die Leistung der Mitarbeiter. Es lässt sich aber auch beobachten, dass, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, die Leistung sinkt, „wenn die Grenze der physischen und psychischen Belastung überschritten wird.“<sup>212</sup>

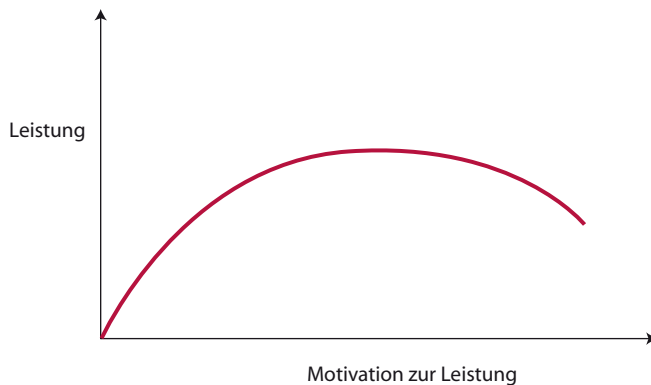


Abb. 45: Motivation und Leistung (In Anlehnung an: Stroebe, 2004)

Dieser Effekt wird von Baumeister (1986) auch als „choking under pressure“ bezeichnet. Der Mensch hat die Fähigkeit, Anstrengung und Aufmerksamkeit dem Niveau der Aufgabe anzupassen. Diese Handlungsregulation kann aber auch genutzt werden, um übereiltes Vorgehen bei sehr komplexen oder fehleranfälligen Aufgaben zu unterdrücken. So kann bei Sportlern beobachtet werden, dass sie unter lockeren Trainingsbedingungen bessere Leistungen erbringen, als unter Rekordbedingungen. Leistungsverschlechterungen können also genau in den Situationen auftreten, wenn eigentlich besonders gute Leistungen erbracht werden sollen.<sup>213</sup>

Die Forschung konnte zeigen, dass Arbeitszufriedenheit neben der Leistung einige andere günstige Konsequenzen nach sich zieht.<sup>214</sup>

Fehlzeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor allem bei Stellen in der Produktion wurde ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten gefunden.</li> <li>• Je höher die Zufriedenheit, desto geringer sind die Fehlzeiten</li> </ul>
Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedene Mitarbeiter neigen eher zu Kündigung.</li> <li>• Je höher die Zufriedenheit, desto geringer ist die Fluktuation</li> </ul>
Unfallhäufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedene Mitarbeiter haben öfter Unfälle als zufriedene.</li> <li>• Die Ursachen sind nicht eindeutig geklärt, es liegt auch nur eine geringe Korrelation vor.</li> </ul>

Tabelle 30: Konsequenzen von Zufriedenheit

<sup>212</sup> Stroebe (2004), S. 49

<sup>213</sup> Vgl. Heckhausen (2006), S. 176

<sup>214</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 223

Es wird angenommen, dass zwischen Leistung und Zufriedenheit sowohl ein korrelativer als auch ein kausaler Zusammenhang besteht. So können die Aussagen getroffen werden, dass Zufriedenheit eine Ursache von Leistung ist und dass mit steigender Zufriedenheit auch die Leistung steigt. Studien haben eher geringe Korrelationen nachweisen können. Jedoch wird dieser Effekt deutlich sichtbar, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, welche die Zielvereinbarung betreffen.<sup>215</sup> Dies wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

#### 4.3.4.4 Führen durch Zielvereinbarung

Da menschliches Handeln zielgerichtet ist, also nicht willkürlich erfolgt, liegt die Vermutung nahe, dass Zielvereinbarungen zu einer höheren Motivation führen. Aus diesem Ansatz heraus hat sich der Ausdruck „Führen durch Zielvereinbarung“ oder „Management by objectives“ im Führungsjargon etabliert.

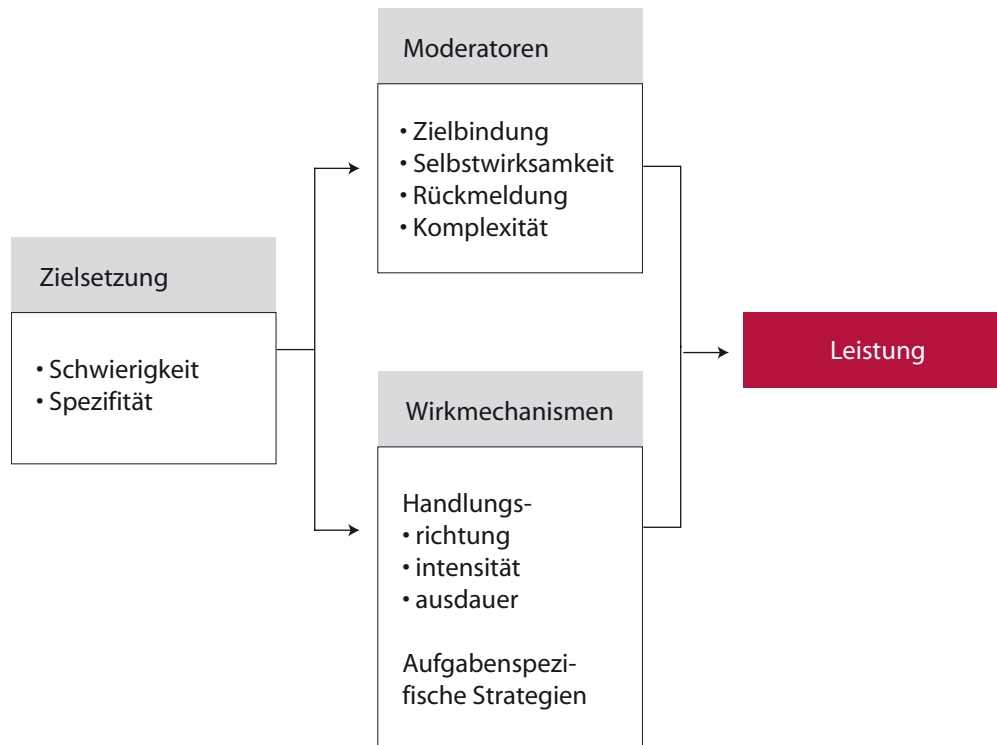


Abb. 46: Führen durch Zielvereinbarung (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

Ziele werden durch ihre Schwierigkeit und Spezifität bestimmt. Ziele sollten herausfordernd und anspruchsvoll sein und so weit wie möglich spezifiziert werden. Die sogenannten Moderatoren sind entscheidend für den Zusammenhang zwischen Ziel und Leistung.<sup>216</sup>

<sup>215</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 218 ff.

<sup>216</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 394

Zielbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflichtung gegenüber einem Ziel</li> <li>• Zielbindung kann durch Partizipation (Mitbestimmung der Mitarbeiter) erreicht werden</li> </ul>
Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenspezifisches Selbstvertrauen</li> <li>• Je höher die erlebte Selbstwirksamkeit, desto höher ist die Bindung an herausfordernde Ziele</li> </ul>
Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über Zielfortschritte</li> <li>• Wichtig ist die Interpretation der Information</li> <li>• Negative Rückmeldung bewirkt Leistungssteigerung in Zusammenhang mit hoher Selbstwirksamkeit</li> </ul>
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sowohl bei einfachen als auch bei komplexen Aufgaben führen Ziele zu einer verbesserten Leistung</li> <li>• Bei einfachen Zielen ist jedoch der Zusammenhang besonders eng</li> </ul>

Tabelle 31: Zusammenhang zwischen Ziel und Leistung

Ziele bestimmen die Handlungsrichtung, weil sie die Aufmerksamkeit steuern. Es werden gezielt relevante Informationen gesucht und andere ausgeblendet. Die Anstrengung wird nach der Schwierigkeit der Aufgabe reguliert, dabei ist aber ein realistisches Niveau wichtig, damit es nicht zu einer Überforderung<sup>217</sup> kommt. Bei zeitlich unbegrenzten Aufgaben erhöhen anspruchsvolle und spezifische Ziele auch die Ausdauer.<sup>218</sup>

#### 4.3.4.5 Selbstmotivation

Im Arbeitsumfeld werden meist langfristige Ziele vereinbart, oft umfassen sie etwa ein Jahr bis zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch. Über diesen Zeitraum müssen über verschiedene Situationen hinweg die Ziele aufrechterhalten werden. Dieses Phänomen kann durch die Theorie der Selbstregulation oder -motivation erklärt werden.

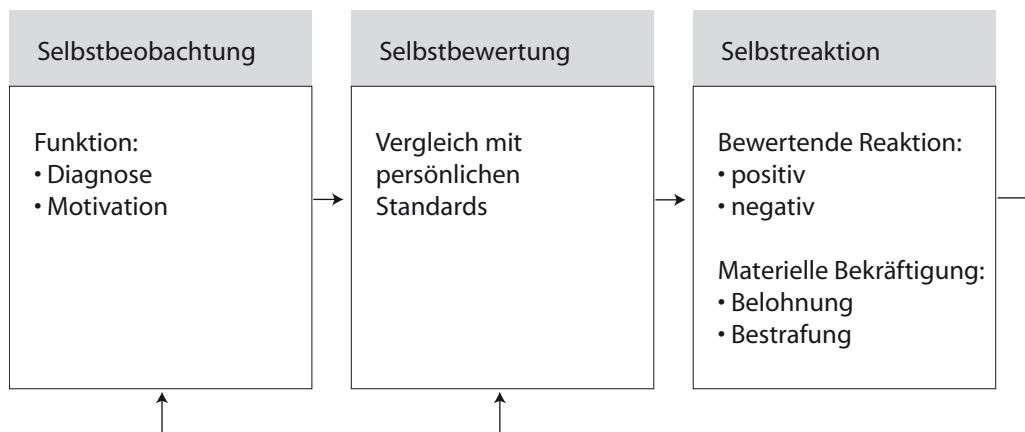


Abb. 47: Theorie der Selbstregulation (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

<sup>217</sup> siehe Kapitel 4.3.4.3

<sup>218</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 395 f.

Die Grundlage der Selbstmotivation bildet die Fähigkeit des Menschen, das eigene Verhalten zu beobachten. Er gewinnt Informationen über die Diagnose von eigenen Gedanken, Gefühlen und Reaktionen. Der Mensch neigt bei genauer Selbstbeobachtung dazu, sich Ziele mit steigendem Schwierigkeitsgrad zu setzen. Diese lösen Selbstbegründungen und erhöhte Anstrengungen aus. Rückmeldungen aus dem Arbeitsumfeld durch Kollegen ergänzen das gewonnene Selbstbild. Die Beobachtungen werden mit persönlichen Standards verglichen und bewertet. So kann der Mensch kontrollieren, ob er das Ziel erreicht hat oder nicht. Dies führt zu einer Reaktion, das Verhalten wird entweder angepasst oder beibehalten.<sup>219</sup> „Selbstreaktionen haben entweder belohnenden oder bestrafenden Charakter und verstärken dadurch die bewerteten Verhaltensweisen.“<sup>220</sup>

#### 4.3.4.6 Das Flow-Erlebnis

In Abschnitt 4.3.4.2: Extrinsische und intrinsische Motivation wurde bereits auf die Bedeutung von intrinsischer Motivation eingegangen. Die Forschung ist der Frage nachgegangen, was Menschen motiviert, Aktivitäten auszuführen, für die sie keinen extrinsischen Anreiz erhalten. Dies kann etwa bei Hobbys beobachtet werden. Der Mensch empfindet Freude an einer bestimmten Tätigkeit, einem Sport oder einem Spiel. Bei diesem Phänomen wird auch von Flow-Erleben gesprochen.

„Bei diesem Zustand handelt es sich um das selbstreflexionsfreie, gänzliche Aufgehen in einer glatt laufenden Tätigkeit, bei der man trotz voller Kapazitätsauslastung das Gefühl hat, den Geschehensablauf noch gut unter Kontrolle zu haben.“<sup>221</sup>

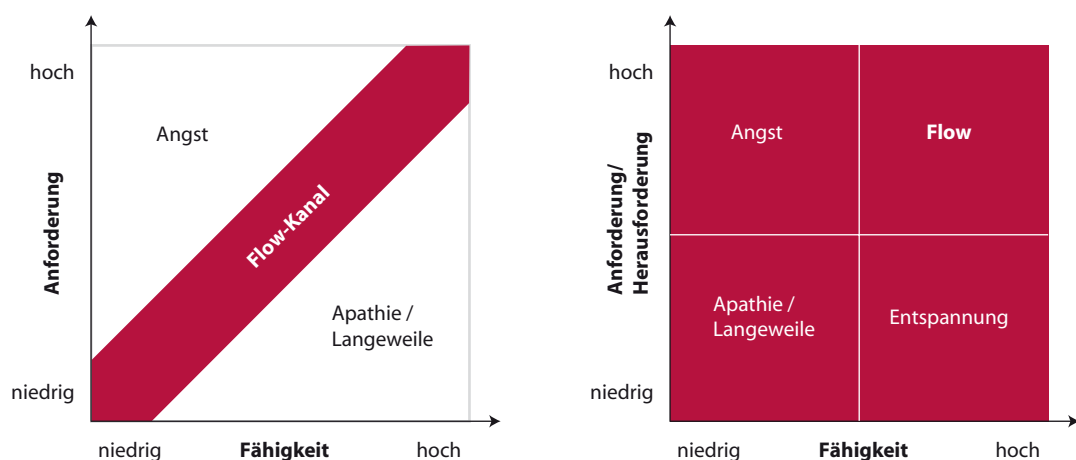


Abb. 48: Das Flow-Erlebnis (In Anlehnung an: Heckhausen, 2006)

219 Vgl. Schuler (2006), S. 398 f.

220 Ebd. (2006), S. 399

221 Heckhausen (2006), S. 345

Im linken Modell wird das Flow-Erleben durch die Balance von Anforderung und Fähigkeiten erreicht. Diese Darstellung wurde jedoch revidiert, da bei niedriger Herausforderung tatsächlich kein Flow-Erleben eintritt. Das ursprüngliche Flow-Kanal-Modell ist daraufhin durch die rechte Darstellung ersetzt worden. Hier wird ebenfalls das Niveau der Anforderung den eigenen Fähigkeiten gegenübergestellt. Flow-Erleben tritt demnach aber nur bei hohen Anforderungen oder einer Herausforderung ein. Werden die Fähigkeiten als zu niedrig angesehen, reagiert die Person ängstlich. Sind die Anforderungen zu niedrig gesetzt, herrscht entweder Langeweile oder Entspannung.<sup>222</sup>

Es konnte ebenfalls gezeigt werden, dass

„sich flow nicht nur bei Freizeitaktivitäten, sondern auch in Arbeitssituationen erleben läßt. Wenn also die Unterscheidung von Arbeit und Freizeit keine notwendige ist, sollten wir in der Lage sein, Aktivitäten so zu strukturieren oder umzustrukturieren, daß sie anregend und erfreulich werden.“<sup>223</sup>

Nach Csikszentmihalyi (2004) kann ein Ansatzpunkt für flow-fördernde Bedingungen in Organisationen die Unternehmensziele sein. Die Mitarbeiter müssen sich mit den Zielen identifizieren können, wenn sie sich darauf konzentrieren sollen. Aber nicht nur die langfristigen Unternehmensziele sollen betrachtet werden, ebenso wichtig sind die kurzfristigen Leistungsziele. Dabei spielt auch die ständige Rückmeldung über den aktuellen Status der Zielerreichung eine wichtige Rolle. Dies fordert auch eine Kommunikationsfähigkeit vor allem der Führungskräfte, welche die Informationen an die Mitarbeiter weitergeben. Außerdem muss möglichst auf ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen und den Fähigkeiten des Mitarbeiters geachtet werden. Diese Balance wird aber nie lange bestehen. Deshalb muss die Führungskraft die Bedingungen ständig anpassen. Bei der Aufgabenerledigung ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter sich konzentrieren können und in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens<sup>224</sup> arbeiten. Dazu ist es auch nötig, ihnen die notwendigen Kompetenzen zu übertragen und Autonomien zu gewähren, damit sie die Art und die Zeiten der Aufgabenerledigung nach Möglichkeit selbst festlegen können.<sup>225</sup>

---

222 Vgl. Heckhausen (2006), S. 348

223 Csikszentmihalyi (2000), S. 176

224 siehe Kapitel 4.3.10

225 Vgl. Csikszentmihalyi (2004), S. 157 ff.

#### 4.3.4.7 Weitere Instrumente der Motivation

Die extrinsische Belohnung (vor allem durch Geld) darf in seiner motivierenden Wirkung nicht unterschätzt werden. Es gibt durchaus Menschentypen, die auf diese Art der Motivierung besonders ansprechen. Dazu zählen statusorientierte Menschen und solche, die besonders an einer Einkommensmaximierung interessiert sind. Sie unternehmen Anstrengungen nur, um Geld zu verdienen und konsumieren zu können.<sup>226</sup>

Lob kann auch gezielt eingesetzt werden, um das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter zu stärken. So können Ehrungen oder Incentivereisen die Leistungsbereitschaft deutlich erhöhen.<sup>227</sup>

Sowohl der Befehl als auch die Partizipation kann motivieren. Menschen, die besonderen Wert auf korrekte Verfahren legen (Formalisten), schätzen Befehle als hilfreiche Orientierung. Partizipation kann vor allem Mitarbeiter motivieren, welche die Arbeit als Mittel der Selbsterfüllung sehen. Sie legen Wert darauf, dass ihre Ansichten gehört werden und ihre Ziele ernst genommen werden.<sup>228</sup>

---

226 Vgl. Frey (2000), S. 89 f.

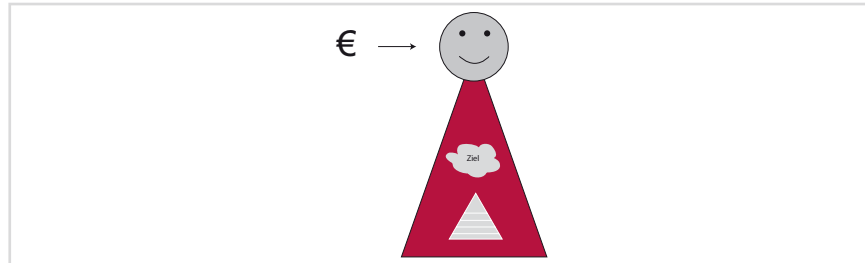
227 Vgl. ebd. (2000), S. 98

228 Vgl. ebd. (2000), S. 100

## 4.3.4.8 Leitfadendarstellung



## Motivation



Motivation kann durch Faktoren ausgelöst werden, die entweder in der Person selbst liegen (intrinsisch) oder Faktoren, welche durch die Situation (extrinsisch) beeinflusst werden.

Intrinsisch motivierte Mitarbeiter bringen sich allgemein stärker in die Organisation ein und setzen sich stärker für gemeinsame Ziele ein.

Extrinsische Anreize bewirken eine instrumentelle und mittelbare Bedürfnisbefriedigung.

Der Einsatz von extrinsischen Anreizen ist einerseits notwendig, weil dadurch intrinsische Motivation erzeugt werden kann, aber auch gefährlich, da diese Anreize eine bestehende intrinsische Motivation verdrängen können.



Die Leistung wird bis zu einem bestimmten Grad durch Motivation erhöht, denn der Mensch besitzt die Fähigkeit, seine Leistung dem Niveau der Aufgabe anzupassen.

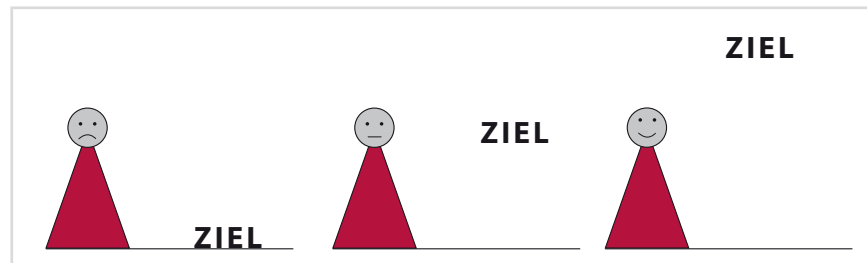
Diese Selbstregulation nutzt der Mensch auch, um übereiltes Vorgehen bei fehleranfälligen Aufgaben zu vermeiden.

Oftmals resultiert aus diesem Effekt (choking under pressure) ein Leistungsabfall, der genau dann eintritt, wenn eine hohe Leistung gefragt ist. So bringen Sportler unter lockeren Trainingsbedingungen oft bessere Leistungen als unter Wettkampfbedingungen.

Abb. 49: Leitfaden S. 13 Motivation

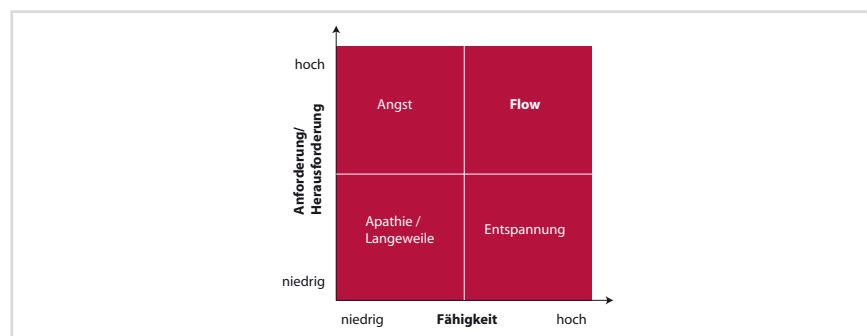


## Motivation



Entscheidend für die Motivation sind Ziele. Wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllen, resultiert daraus eine deutliche Leistungssteigerung. Ziele müssen realistisch, aber auch herausfordernd sein. Menschen wollen gefordert werden. Eine möglichst hohe Zielbindung und ein großes aufgabenspezifisches Selbstvertrauen führen

ebenfalls zu positiven Effekten. Besonders wichtig ist eine ständige Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung, damit die Anstrengung reguliert werden kann. Ziele sollten soweit wie möglich spezifiziert werden. Vor allem Aufgaben, die als weniger komplex wahrgenommen werden, erhöhen die Leistung.



Wenn Menschen an einer Tätigkeit wie einem Hobby soviel Freude haben, dass sie diese auch ohne extrinsischen Anreiz ausführen, dann spricht man von flow-Erleben.

Dieses Phänomen konnte auch im beruflichen Umfeld beobachtet werden. Befinden sich die Fähigkeiten des Mitarbeiters

und die Anforderungen der Aufgabe im Gleichgewicht, tritt flow ein. Da diese Balance nie lange bestehen bleibt, müssen die Bedingungen ständig angepasst werden.

Bestimmend für das flow-Erleben sind Ziele, Rückmeldung und die Gewährung eines Autonomiespielraums.

Abb. 50: Leitfaden S. 14 Motivation



### 4.3.5 Vision

Visionen haftete in der Vergangenheit oft eine gewisse Zufälligkeit an. Das Eintreten einer visionären Idee war meist mit Überraschung verbunden. Heute stellt sich eher die Frage, ob ein Unternehmer es sich im Umfeld der Globalisierung und des Wandels leisten kann, nicht visionär zu denken.<sup>229</sup>

„Die Anforderungen an die Betriebe werden immer umfangreicher. Entwicklungen der Wirtschaft im weltweiten Rahmen, der Umbruch sowie der Wertewandel in der Gesellschaft und auch das ständig schneller werdende Tempo der technischen und wissenschaftlichen Entwicklungen fordern die Unternehmungen auf, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Nicht das Streben nach dem derzeitigen Stand ist gefragt, sondern der unternehmerische Weitblick wird in Zukunft so manche Chance für die Betriebe offenhalten.“<sup>230</sup>

#### 4.3.5.1 Definition und Einordnung von Vision

Der Begriff der Vision kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet Sehen, Anblick oder Erscheinung. Oft wird der Begriff im Zusammenhang mit Religion, Esoterik oder Traumforschung genannt.<sup>231</sup>

„Die Vision ist das Bewußtwerden des Wunschtraumes einer Umweltveränderung. Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit oder bei Umstrukturierungen steht eine Vision - auch wenn sie der Unternehmer oft nicht in Worte zu kleiden vermag.“<sup>232</sup>

Die Vision ist die zukünftige Persönlichkeit des Unternehmens. Durch das Bauen einer Brücke von der gegenwärtigen Identität des Unternehmens zur Vision werden Energien zum kreativen Denken freigesetzt.<sup>233</sup>

„Die Vorwegnahme der Zukunft darf sich nicht in kontemplativer Vorschau erschöpfen, sondern Szenarien müssen mit der kommerziellen Absicht erarbeitet werden, um darin schon jetzt die Ansprüche für die eigene Rolle und Durchsetzung abzustecken. In diesem Sinne ist die kaufmännische Vision der Ausdruck des Willens, handelnd in die Zukunft aufzubrechen.“<sup>234</sup>

Die Vision ist eingebunden in die Strategie und Wertekultur einer Organisation.

„In der Strategiediskussion wird die Vision als Abschluss einer Reihe genommen, die beim konkreten 'Handeln' beginnt und über 'Taktik' und 'Strategie' in der abstrakten, unoperationalen, grundsätzlichen, ganzheitlichen und zukunftsgerichteten 'Vision' endet.“<sup>235</sup>

229 Vgl. Berth (1990), S. 12

230 Vgl. Niedermair (2000), S. 19

231 Vgl. ebd. (2000), S. 20 f.

232 Hinterhuber (1996), S. 85

233 Vgl. Niedermair (2000), S. 21

234 Berth (1990), S. 11

235 Neuberger (2002), S. 206

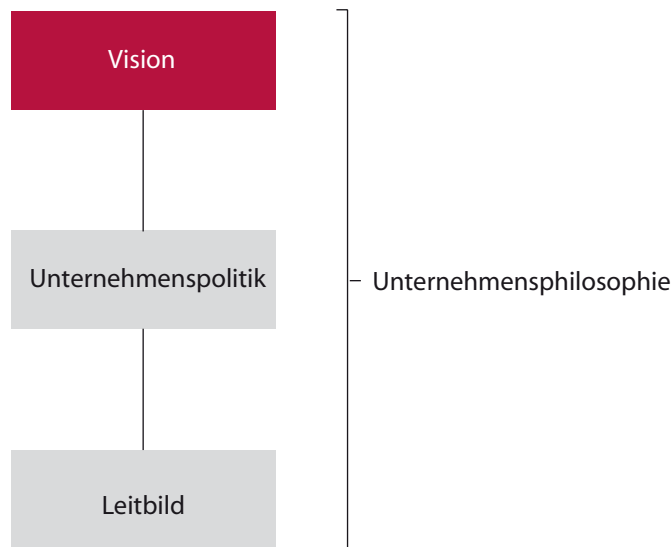


Abb. 51: Einbindung der Vision in die Wertekultur (In Anlehnung an: Hinterhuber, 1996)

Die Vision bildet außerdem (wie in der Graphik ersichtlich) die Spitze einer Unternehmensphilosophie und ist damit auch der Unternehmenspolitik und dem Leitbild übergeordnet.

„Die Unternehmenspolitik ist [...] die Summe aller Maßnahmen, mit denen die Unternehmensleitung konsequent und zielbewußt unter Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmung als Ganzes ordnend zu gestalten versucht.“<sup>236</sup>

In einem Leitbild „werden die langfristigen Vorstellungen der Unternehmensführung im Bezug auf firmeninterne Entwicklungen, als auch die Positionierung im betrieblichen Umfeld formuliert.“<sup>237</sup>

#### 4.3.5.2 Erzeugung und Vermittlung einer Vision

Betrachtet man die Ursprünge der Visionen bedeutender Menschen unserer Zeit wie John F. Kennedy oder Steve Jobs, erkennt man, dass diese nicht etwa aus geheimnisvollen inneren Kräften entstanden sind, sondern auf Basis von Gedankengut anderer oder logischer Überlegungen entwickelt wurden.<sup>238</sup>

Nach Bennis stehen dem Unternehmer zur Entwicklung einer Vision drei Quellen zur Verfügung: Die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Aus der Vergangenheit können Trends und Entwicklungen abgelesen und weiterentwickelt werden. Hier stehen die umfangreichsten Informationen zur Verfügung. Die Gegenwart liefert eine Vorstellung von den Ressourcen, aus denen die Zukunft gestaltet werden kann. Prognosen und Trendforschung bieten eine

<sup>236</sup> Hinterhuber (1996), S. 101

<sup>237</sup> Niedermair (2000), S. 33

<sup>238</sup> Vgl. Bennis (1986), S. 93

gute Möglichkeit, sich schon heute ein Bild von der Zukunft zu machen. Dazu dienen auch die Visionen und Planungen anderer.<sup>239</sup>

Eine Vision beziehungsweise der Visionär muss, um erfolgreich zu sein bestimmte Kriterien erfüllen. Nach Hinterhuber (1996) besteht eine Vision aus folgenden Komponenten:

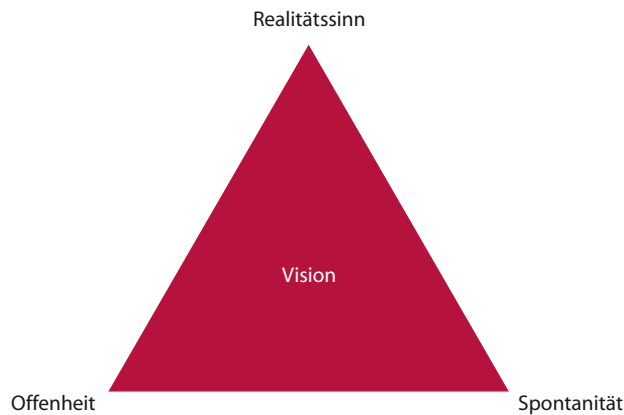


Abb. 52: Komponenten der Vision (In Anlehnung an: Hinterhuber, 1996)

Offenheit bedeutet Aufgeschlossenheit für andere Meinungen, für Zeitgeist und die Bedürfnisse der Menschen. Damit verbunden ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen und zuhören zu können.<sup>240</sup>

Durch Spontanität nimmt man verschiedene Blickwinkel ein, um eine Sache zu betrachten und kritisch zu hinterfragen. Letztlich ist Spontanität auch wichtig, um ein Konzept in die Realität umzusetzen und nicht zu lange damit zu warten.<sup>241</sup>

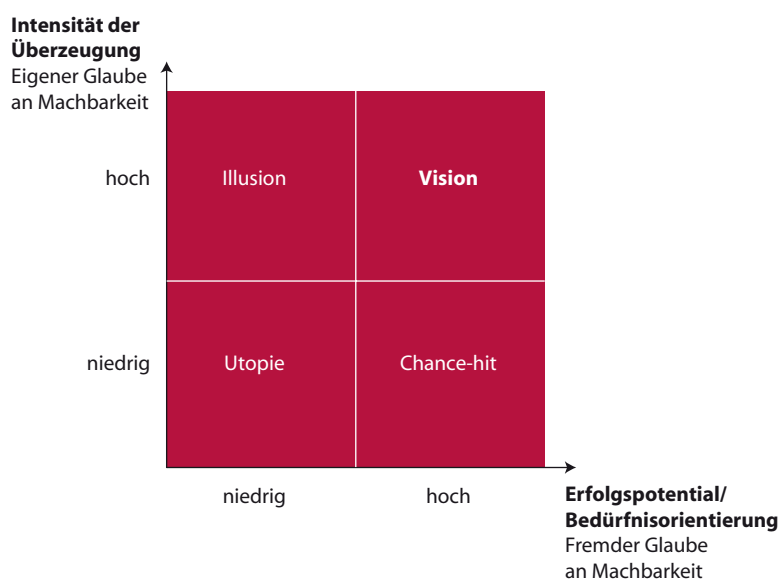


Abb. 53: Erfolgspotential einer Idee (In Anlehnung an: Tschirky, 1996)

<sup>239</sup> Vgl. Bennis (1986), S. 95 ff.

<sup>240</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 87

<sup>241</sup> Niedermair (2000), S. 25

Die Grundlage für Visionen sind Ideen. Damit diese zur Vision werden können müssen sie einem realen Bedürfnis der Menschen entsprechen und glaubhaft kommuniziert werden, damit Mitarbeiter sich dafür einsetzen wollen. Visionen müssen also mit einem Sinn für Realität entwickelt werden, damit sie erfolgreich sein können.<sup>242</sup>

Eine Utopie hat nie realistische Zukunftsaussichten. Eine Idee, der man selbst Erfolgchancen beimisst, andere aber nicht, ist eine Illusion. Die Idee, die man selbst für unwichtig oder nicht machbar hält, wird ein Zufallstreffer (chance-hit).<sup>243</sup>

„Ein Patentrezept, das den Erfolg einer Vision garantiert, gibt es nicht, aber wenn man das Wissen der Gegenwart mit den Wunschvorstellungen von der Zukunft verbindet und dabei nicht auf die aktuellen Entwicklungen der Konkurrenten vergisst, stehen die Tore zur Verwirklichung einer guten Vision offen.“<sup>244</sup>

Eine Führungskraft muss dafür sorgen, dass die von ihm erstellte Vision auch von Kollegen und Mitarbeitern möglichst identisch gesehen und erlebt werden kann. Dafür sind Visionen idealerweise emotional aufgeladen. Wiederholungen von Schlüsselbegriffen der Vision sind wichtig, um Handlungsoptimismus bei den Mitarbeitern zu erzeugen.<sup>245</sup>

#### 4.3.5.3 Wirkung von Visionen

Eine Vision wirkt auf unterschiedliche Weise auf die Menschen innerhalb einer Organisation ein. Sie verfügt über die folgenden vier Eigenschaften:<sup>246</sup>

Bildkraft	Eine Vision sollte auf das Wesentliche beschränkt sein. Ein Bild vermag in dichter Form mehr auszusagen als Texte.
Kommunikationsfähigkeit	Visionen sind einfach zu vermitteln und leicht zu merken. Eine simple gemeinsame Sprache trägt dazu bei, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und Konflikte vermieden werden.
Orientierungskraft	Jedem Mitarbeiter dient die Vision als Orientierung und Entscheidungshilfe.
Begeisterung	Visionen motivieren und setzen Energie und Kraft frei. Der Mitarbeiter erkennt den Sinn seiner Tätigkeit für das Ganze. Visionen besitzen außerdem eine Anziehungskraft, die oft über das Berufliche hinaus geht.

Tabelle 32: Wirkung einer Vision

<sup>242</sup> Hinterhuber (1996), S. 87

<sup>243</sup> Vgl. Tschirky (1996), S. 26

<sup>244</sup> Niedermair (2000), S. 19 f.

<sup>245</sup> Vgl. Gerken (1989), S. 159

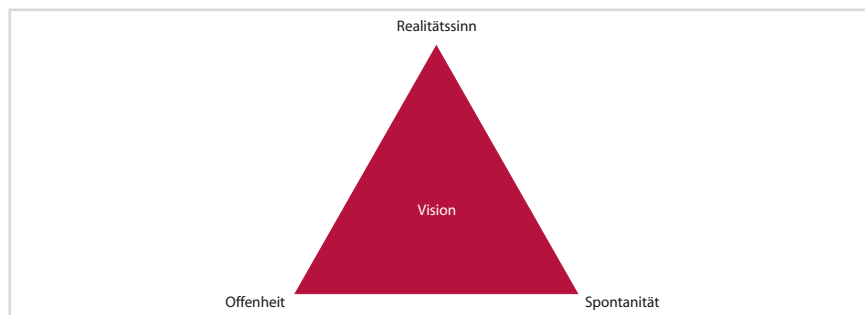
<sup>246</sup> Vgl. Tschirky (1996), S. 10 f.

Um durch eine Vision zu motivieren, ist es wichtig, diese ständig zu kommunizieren. Emotionen sind sowohl für die Kommunikation als auch für die Motivation von zentraler Bedeutung. Eine Vision wird sowohl direkt in Mitarbeitergespräche oder auf der Webseite kommuniziert als auch indirekt über die Ausstrahlung und Persönlichkeit der Organisation. Ziel ist es, nach innen und außen ein stimmiges und überzeugendes Bild der Organisation zu liefern.<sup>247</sup>

#### 4.3.5.4 Leitfadendarstellung

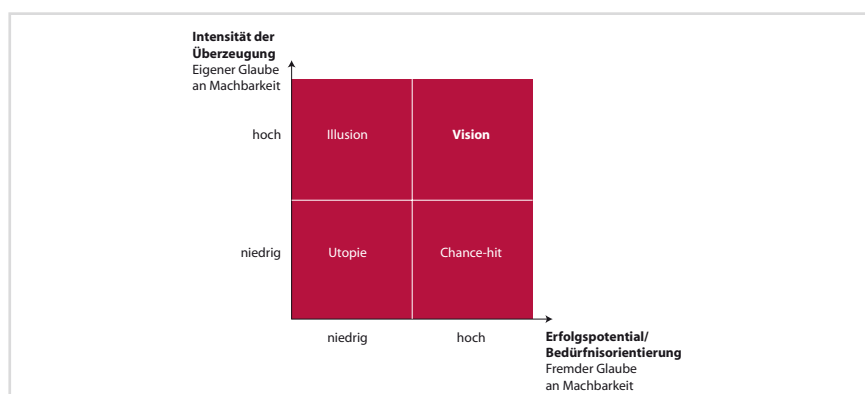


## Vision



Offenheit bedeutet Aufgeschlossenheit für andere Meinungen, für Zeitgeist und die Bedürfnisse der Menschen. Damit verbunden ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen und zuhören zu können.

Durch Spontanität nimmt man verschiedene Blickwinkel ein, um eine Sache zu betrachten und kritisch zu hinterfragen. Letztlich ist Spontanität auch wichtig, um ein Konzept in die Realität umzusetzen und nicht zu lange damit zu warten.



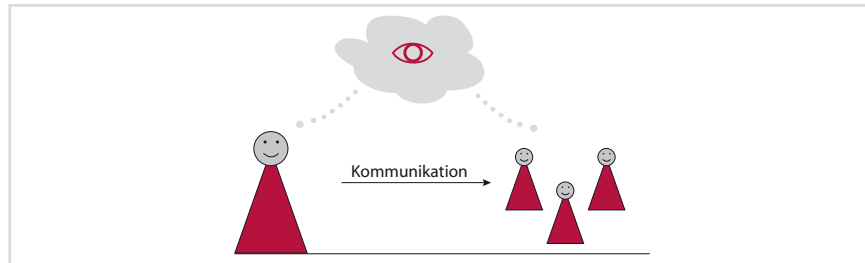
Die Grundlage für Visionen sind Ideen. Damit diese zur Vision werden können müssen sie einem realen Bedürfnis der Menschen entsprechen und glaubhaft kommuniziert werden, damit Mitarbeiter sich dafür einsetzen wollen. Visionen

müssen also mit einem Sinn für Realität entwickelt werden, damit sie erfolgreich sein können. Wichtig für die Beurteilung sind der subjektive und der objektive Glaube an die Machbarkeit der Idee.

Abb. 54: Leitfaden S. 15 Vision



## Vision



Besonders wichtig ist, dass Führungskraft und Mitarbeiter die gleiche Vision als Ziel verfolgen. Um das sicherzustellen, muss die Führungskraft die Vision klar und häufig kommunizieren.

Eine Vision sollte auf das Wesentliche beschränkt sein. Ein Bild vermag in dichter Form mehr auszusagen als Texte. Visionen sind einfach zu vermitteln und leicht zu merken. Eine simple gemeinsame Spra-

che trägt dazu bei, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und Konflikte vermieden werden. Jedem Mitarbeiter dient die Vision als Orientierung und Entscheidungshilfe. Visionen motivieren und setzen Energie und Kraft frei. Der Mitarbeiter erkennt den Sinn seiner Tätigkeit für das Ganze. Visionen besitzen außerdem eine Anziehungskraft, die oft über das Berufliche hinaus geht.

Abb. 55: Leitfaden S. 16 Vision

### 4.3.6 Wandel

Ob technischer Fortschritt, Klimawandel, demographische Entwicklungen, Verknappung der Ressourcen oder Wertewandel in der Gesellschaft: Das Leben ist heutzutage geprägt durch Schelllebigkeit und Veränderungen. In diesem Umfeld stehen auch Organisationen. Oft ist für das Überleben einer Organisation entscheidend, ob und wie zügig sie sich auf den Wandel einstellen kann. Führungskräften kommt hier die Aufgabe zu, die Akzeptanz und Partizipation der Mitarbeiter zu erreichen.

#### 4.3.6.1 Widerstände: Ursachen und Reaktionen

Bei dem Versuch, Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen, stoßen Führungskräfte oft auf Widerstände bei den Mitarbeitern. Um die Situation wieder „in den Griff“ zu bekommen, ist es wichtig, zu verstehen, welche Ursachen Widerstände haben können.

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen In-

dividuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“<sup>248</sup>

Widerstände entstehen, wenn Mitarbeiter die Hintergründe, Ziele oder Motive einer Maßnahme nicht verstehen, sie nicht glauben oder nicht mitgehen können oder wollen. Letzteres ist die häufigste Ursache und die am schwierigsten zu behebende.<sup>249</sup>

Reiß (1997) unterscheidet folgende Kategorien von Widerstands-Ursachen.

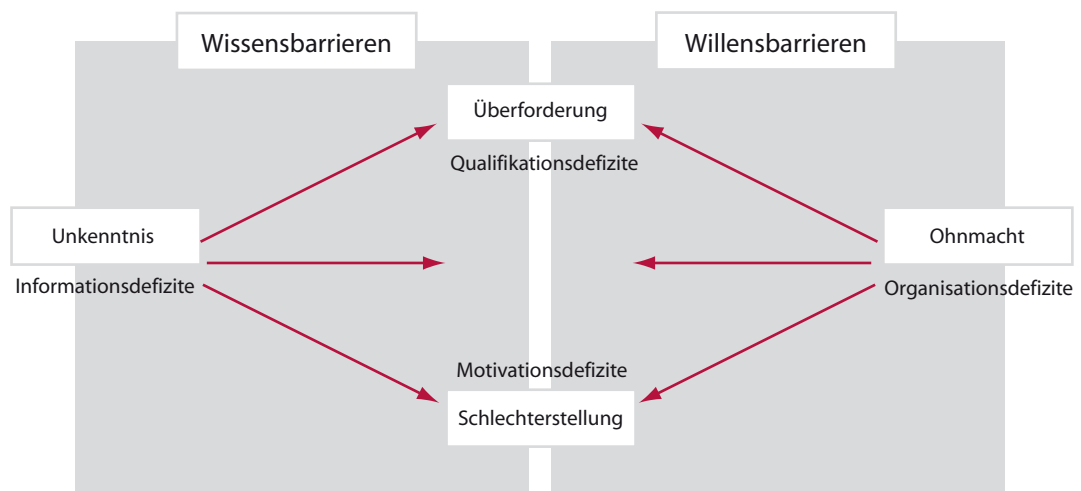


Abb. 56: Ursachen von Widerständen (In Anlehnung an: Reiß, 1997)

Demnach resultieren die Widerstände entweder aus Fähigkeits- oder Bereitschaftsbarrieren oder einer Mischung aus beidem. So können Informationsdefizite zu (Nicht-Kennen) bei den Mitarbeitern führen. Defizite in der Organisation führen zu Ohnmachtsgefühlen (Nicht-Dürfen). Weisen die Mitarbeiter im Hinblick auf die Änderung Qualifikationsdefizite auf, kann es leicht zu Überforderungstendenzen (Nicht-Können) kommen. Menschen fühlen sich oft durch die Veränderung schlechter gestellt, wenn sie ein geringes Motivationsniveau (Nicht-Wollen) aufweisen.<sup>250</sup>

Die folgende Abbildung soll das Verhalten von Menschen verdeutlichen, welche mit einer Veränderung konfrontiert wurden.

248 Doppler (2005), S. 324

249 Vgl. ebd. (2005), S. 325

250 Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 195



Abb. 57: Wandel-Treppe (In Anlehnung an: Czichos, 1990)

Auf den ersten Schock hin, erfolgt eine Neuorientierung oder Neuordnung. Sofern die Veränderung als unangenehm oder sogar gefährlich eingestuft wird, reagiert der Mensch mit Kampf- oder Fluchtverhalten. Dabei wird aufgrund von Stressmechanismen Sauerstoff aus dem Gehirn abgezogen, um es dem Rest des Körpers für den Kampf oder die Flucht zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet aber auch, dass der Mensch unter Stress auf einem niedrigeren intellektuellen Niveau arbeitet. Sein Verhalten äußert sich in verbalen Attacken auf das Gegenüber. Erst nach einiger Zeit wird versucht, mehr über die Veränderung herauszufinden und darüber nachzudenken. Dies ist eine besonders kritische Phase, da die Führungskraft hier die Weichen für ein erfolgreiches Durchsetzen der Veränderung stellen kann. Erst wenn die Veränderung „ausprobiert“ wurde und zum Erfolg führte, kann von Akzeptanz gesprochen werden.<sup>251</sup>

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Emotionen bei der Bildung von Widerständen eine wichtige Rolle spielen. Nach Czichos (1990) lassen sich insbesondere vier verschiedene emotionale Reaktionen auf Veränderungen beobachten:



Abb. 58: Reaktionen auf Veränderungen (In Anlehnung an: Czichos, 1990)

<sup>251</sup> Vgl. Czichos (1990), S. 414 ff.



#### 4.3.6.2 Der richtige Umgang mit Veränderungen

Nach Czichos (1990) können auf die bereits erwähnten emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter folgende Strategien angewendet werden: <sup>252</sup>

Reaktion	Strategie / Verhalten der Führungskraft
Angst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rationale Argumente benutzen</li> <li>• herausfinden, was am alten Zustand gemocht wurde</li> <li>• Verbindung zu neuem Zustand herstellen</li> <li>• Fragen stellen, Denkweise herausfinden</li> <li>• helfen, Gefühle und Tatsachen zu trennen</li> </ul>
Ärger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• helfen, Gefühle abzuarbeiten (neutralisieren)</li> <li>• wütende Reaktion des Mitarbeiters akzeptieren</li> <li>• aber: nicht zustimmen</li> </ul>
Rückzug	<ul style="list-style-type: none"> <li>• den ersten Schritt machen</li> <li>• direkt und offen sein</li> <li>• konfrontieren und zum Sprechen bringen</li> <li>• Fragen stellen und zuhören</li> </ul>
Konfusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen geben</li> <li>• Rahmen für die Veränderung aufzeigen</li> <li>• Zeit für Fragen nehmen</li> <li>• gemeinsam Ziele und Prioritäten setzen</li> </ul>

*Tabelle 33: Strategien der Führungskraft auf Reaktionen der Mitarbeiter*

<sup>252</sup> Vgl. Czichos (1990), S. 445

### 4.3.6.3 Leitfadendarstellung

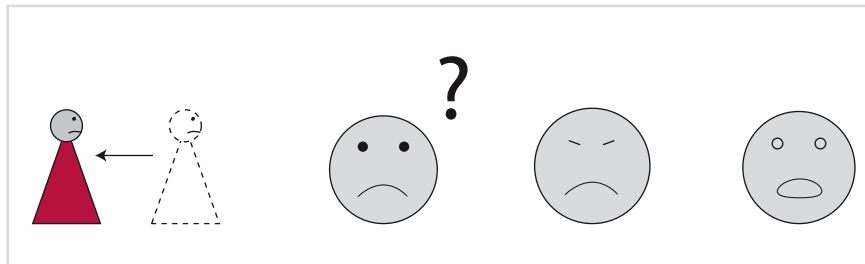


## Wandel



Auf den ersten Schock hin, erfolgt eine Neuorientierung oder Neuordnung. Sofern die Veränderung als unangenehm oder sogar gefährlich eingestuft wird, reagiert der Mensch mit Kampf- oder Fluchtverhalten. Dabei wird aufgrund von Stressmechanismen Sauerstoff aus dem Gehirn abgezogen, um es dem Rest des Körpers für den Kampf oder die Flucht zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet aber auch, dass der Mensch unter Stress auf einem niedrigeren intellektuellen Ni-

veau arbeitet. Sein Verhalten äußert sich in verbalen Attacken auf das Gegenüber. Erst nach einiger Zeit wird versucht, mehr über die Veränderung herauszufinden und darüber nachzudenken. Dies ist eine besonders kritische Phase, da die Führungskraft hier die Weichen für ein erfolgreiches Durchsetzen der Veränderung stellen kann. Erst wenn die Veränderung „ausprobiert“ wurde und zum Erfolg führte, kann von Akzeptanz gesprochen werden.



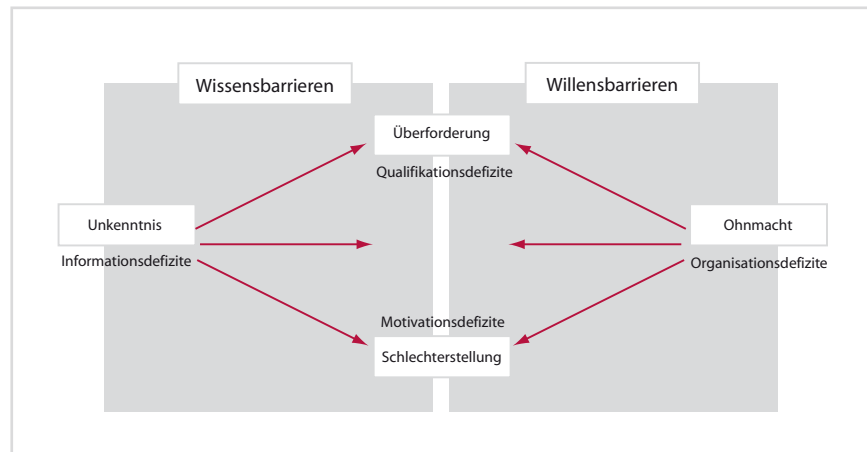
Die Menschen reagieren mit unterschiedlichen Emotionen auf Veränderungen. Sie ziehen sich zurück, wenn es ihnen an Engagement mangelt. Konfusion tritt dann ein, wenn die Orientierung fehlt.

Ärgerlich reagieren die Menschen, denen die Begeisterung für die Veränderung fehlt. Die häufigste Reaktion ist Angst. Diese entsteht, wenn Menschen sich nicht mit den Veränderungen identifizieren können.

Abb. 59: Leitfaden S. 17 Wandel



## Wandel



Demnach resultieren die Widerstände entweder aus Fähigkeits- oder Bereitschaftsbarrieren oder einer Mischung aus beidem. So können Informationsdefizite zu (Nicht-Kennen) bei den Mitarbeitern führen. Defizite in der Organisation führen zu Ohnmachtsgefühlen (Nicht-Dürfen). Weisen die Mitarbeiter im Hinblick

auf die Änderung Qualifikationsdefizite auf, kann es leicht zu Überforderungstendenzen (Nicht-Können) kommen. Menschen fühlen sich oft durch die Veränderung schlechter gestellt, wenn sie ein geringes Motivationsniveau (Nicht-Wollen) aufweisen.

Abb. 60: Leitfaden S. 18 Wandel

### 4.3.7 Gruppe

„Als soziales Wesen wird der Mensch [...] sein ganzes Leben in sozialen Einheiten, in Gruppen unterschiedlicher Art leben, arbeiten und wirken.“ <sup>253</sup>

Jeder Mensch ist Mitglied in vielen Gruppen: Kindergarten, Schulklasse, Sportverein, Clique oder Freundeskreis. In Untersuchungen wurde herausgefunden, dass das Verhalten von Individuen in Gruppen und das Verhalten von Gruppen bestimmten Regeln folgt. Für eine Führungskraft, welche solche Gruppen tagtäglich leiten soll, ist es wichtig, Kenntnisse über das Verhalten in und von Gruppen zu haben.

#### 4.3.7.1 Definition Gruppe

„Unter einer Gruppe versteht man eine Reihe von Personen, die häufig miteinander Umgang haben. Diese Interaktion bewirkt, daß das Verhalten jedes Gruppenmitgliedes das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder

beeinflusst.“<sup>254</sup>

Eine Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitglieder auf ein gemeinsames Gruppenziel hinarbeiten und sich dafür Strukturen, Normen und Regeln unterwerfen. Die Mitglieder stehen miteinander in Interaktion, es entsteht ein Gruppenbewußtsein und Kohäsion.<sup>255</sup>

Man unterscheidet formelle und informelle Gruppen. Auf die Bildung von Gruppen soll hier nicht eingegangen werden, da es sich bei Arbeitsgruppen in den meisten Fällen um formelle Gruppen handelt. Diese bilden sich im Gegensatz zu informellen Gruppen nicht von selbst, sondern werden von außen bestimmt.

#### 4.3.7.2 Verhalten in Gruppen - Rollenverhalten

Interaktionsprozesse führen zur Bildung typischer Verhaltensweisen (Rollen) bei einzelnen Mitgliedern einer Gruppe. Rollen stabilisieren die Beziehungen innerhalb einer Gruppe und bestimmen die Form der Interaktion. Rollen legen Aufgaben, Verbote und Privilegien fest.<sup>256</sup>

Grundsätzlich werden drei Typen von Rollen unterschieden werden. Aufgabenrollen sind für die Aufgabenerledigung notwendig. Erhaltungsrollen sollen sicherstellen, dass Kommunikation stattfindet und Beziehungen gestärkt werden. Dysfunktionale Rollen hingegen richten sich gegen jede konstruktive Gruppenarbeit.<sup>257</sup>

Aufgabenrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Initiative</i> = Ideen finden und Lösungen vorschlagen</li> <li>• <i>Informationssuche</i> = genaue Klärung von Vorschlägen</li> <li>• <i>Meinungserkundung</i> = Abklärung von Werten</li> <li>• <i>Information geben</i> = Angebot von Tatsachen oder Verallgemeinerungen</li> <li>• <i>Meinung geben</i> = Angebot von Werten und Überzeugungen</li> <li>• <i>Ausarbeiten</i> = Beispiele geben und Bedeutung entwickeln</li> <li>• <i>Koordinieren</i> = Aktivitäten verbinden</li> <li>• <i>Zusammenfassen</i> = Nachformulierung zur Klärung</li> <li>• <i>Ermutigung</i> = Loben, Freundlichsein, Wärme ausstrahlen</li> <li>• <i>Grenzen wahren</i> = Versuch, alle Mitglieder einzubeziehen</li> <li>• <i>Regeln bilden</i> = Formulierung von Regeln</li> <li>• <i>Folge leisten</i> = Der Gruppenentscheidung folgen</li> </ul>
----------------	--

<sup>254</sup> Withauer (1981), S. 75

<sup>255</sup> Vgl. ebd. (1981), S. 76

<sup>256</sup> Vgl. ebd. (1981), S. 100 f.

<sup>257</sup> Vgl. Eichhorn (1992), S. 99 ff.

Erhaltungsrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswerten = Prüfung von Entscheidungen im Hinblick auf Normen</li> <li>• Diagnostizieren = Analyse von Hindernissen und Bestimmen der nächsten Schritte</li> <li>• Übereinstimmung prüfen = Erfragen der Gruppenmeinung, um Annäherungen zu erkennen</li> <li>• Vermitteln = Harmonisieren und versöhnen</li> <li>• Spannung vermindern = Situation durch Humor entschärfen oder in größeren Zusammenhang stellen</li> </ul>
Dysfunktionale Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggressives Verhalten = Kritisieren, Blamieren oder Herabsetzen Anderer</li> <li>• Blockieren = Ablenken der Diskussion oder grundloses Abweisen von Ideen</li> <li>• Selbstgeständnisse = Benützen der Gruppe als Resonanzboden für persönliche Gefühle oder Gesichtspunkte</li> <li>• Rivalisieren</li> <li>• Suche nach Sympathie = Mitgefühl anderer Mitglieder erregen</li> <li>• Spezialplädoyers = Einführung und Unterstützung von Ideen, die mit eigenen Vorstellungen verbunden sind (Lobbyist)</li> <li>• Clownerie = Unterbrechen der Arbeit</li> <li>• Beachtung suchen = Beachtung durch extremes Verhalten auf sich ziehen</li> <li>• Sich zurückziehen = Passives oder abwesendes Verhalten</li> </ul>

Tabelle 34: Rollentypen

### Rollenaktionen

In allen Gruppen lassen sich nach der soziodynamischen Grundformel nach Schindler folgende Rollenmuster beobachten:

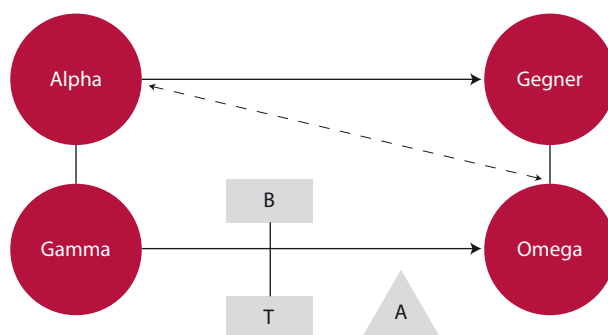


Abb. 61: Rollenaktionen (In Anlehnung an: Eichhorn, 1992)

Alpha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsfunktion</li> <li>• Startet Aktionen</li> <li>• Versucht die Gruppe mitzureißen</li> <li>• Aufgabe: Ziele fixieren und Gruppe koordinieren</li> </ul>
Gamma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position des Mitläufers</li> <li>• Gefolgsmann von Alpha</li> <li>• Identifiziert sich mit Alpha und dessen Zielen</li> </ul>

Omega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebt Führungsanspruch und ist in Opposition zu Alpha</li> <li>• Tritt gegenüber Alpha als Gegner in Erscheinung</li> </ul>
Gegner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position außerhalb der Gruppe</li> <li>• Macht das Ziel der Gruppe aus</li> <li>• Kann eine reale Person (Alpha einer anderen Gruppe) oder abstrakt (Vision) sein</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachmann, Fachberater</li> <li>• Ist gefühlsmäßig wenig engagiert</li> <li>• Ist primär an Aufgabenerfüllung interessiert</li> <li>• Verkörpert sachliche Bedürfnisse der Gruppe</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Beliebte</li> <li>• Hält die Gruppe emotional zusammen</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussenseiter</li> <li>• Aggression richtet sich gegen ihn</li> </ul>

Tabelle 35: Rollen der soziodynamischen Grundformel nach Schindler

## Rangordnung

Der Mensch neigt dazu, Rangordnungen zu bilden, wobei das Individuum darauf bedacht ist, sich anderen im Range überzuordnen. Dennoch muss der Mensch auch die Fähigkeit besitzen, den höheren Rang eines anderen anzuerkennen, um ein harmonisches Gruppenerleben zu gewährleisten.<sup>258</sup>

Bei Tieren wurde die Bildung von Rangordnungen auf Aggressionsbasis zuerst untersucht. Dabei wurde die Hackordnung bei Hühnern beobachtet. Wenn Hühner zusammengeführt werden, kämpfen sie reihum miteinander und fügen sich je nach Sieg oder Niederlage in die Gruppe ein. Jede Henne kann sich dabei merken, wen sie besiegt hat und wem sie unterlag.

In der Tierwelt gibt es aber auch Rangordnungen die nicht primär auf Aggression basieren, obwohl diese immer vor allem bei der Verteidigung eines Ranges eine Rolle spielt. Primär jedoch zeichnet sich der Ranghöchste etwa bei Schimpansen dadurch aus, dass er Streit schlichtet, beisteht, teilt oder über wichtiges Wissen verfügt. Er genießt Vorteile wie etwa Vortritt an der Futterstelle, aber er hat auch die Pflicht, die Gruppenmitglieder zu beschützen.<sup>259</sup>

Auch beim Menschen kann man eine rasche Bildung von Rangordnung beobachten. Wie bei den Primaten wird dem Ranghöchsten besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Er ist der Mittelpunkt des Geschehens, die Gruppe formiert sich um ihn.<sup>260</sup>

258 Vgl. Eibl-Eibesfeldt (1984), S. 386

259 Vgl. ebd. (1984), S. 386 f.

260 Vgl. ebd. (1984), S. 387

#### 4.3.7.3 Phänomene der Gruppe

##### Konformität

Die Gruppe bildet Normen aus, nach denen jedes Mitglied sein Verhalten ausrichtet. Hierbei gibt es formelle Vorschriften wie Gesetze und informelle Kontrolle wie etwa Gruppendruck. Konformität liegt vor, wenn sich Personen gemäß dieser Normen verhalten.<sup>261</sup>

„Innerhalb von Gruppen trägt Konformität gegenüber Normen zur Geschlossenheit der Gruppe bei - dem Maß, in dem die Gruppe darin einig und kollektiv motiviert ist, die Ziele der Gruppe zu erreichen. Je stärker die Konformität gegenüber Normen, desto größer die Geschlossenheit und desto größer der Druck auf wirkliche oder potentielle Abweichler von der Norm, sich konform zu verhalten.“<sup>262</sup>

Konformität liegt aber auch dann vor, wenn Personen aufgrund von Gruppendrucks ihr Verhalten oder ihre Einstellung in Richtung der druckausübenden Partei ändern. Studien belegen, dass einige Individuen sich der Gruppenmeinung auch dann anschließen, wenn diese als objektiv falsch erachtet wird.<sup>263</sup>

##### Gruppendenken

Geschlossenheit ist nicht unbedingt eine positive Eigenschaft einer Gruppe. Gruppendenken beschreibt ein Phänomen, dass „Gruppen mit starkem Zusammenhalt oft schlechte Entscheidungen treffen“<sup>264</sup>.

Dieses Phänomen wird auf acht Symptome zurückgeführt:<sup>265</sup>

Illusion der Unverwundbarkeit	• Führt zu exzessivem Optimismus und Risikobereitschaft
Rationalisieren	• Gruppen rationalisieren Warnungen oder Drohungen
Inhärente Moral	• Jeder Gedanke an unmoralisches Verhalten wird abgestreift
Stereotype	• Gegner werden als dumm, böse oder schwach bezeichnet und nicht ernst genommen
Druck	• Jeder Versuch, den Status Quo der Gruppe in Frage zu stellen, wird durch direkten Druck unterbunden
Zensur	• Mitglieder mit Zweifeln zensieren sich selbst. Anschein der Einstimmigkeit soll gewahrt werden.
Illusion der Einmütigkeit	• Schweigen wird als Zustimmung gewertet
Meinungswächter	• Herausfordernde oder bedrohliche Information von außerhalb wird blockiert

<sup>261</sup> Vgl. Withauer (1981), S. 99 f

<sup>262</sup> Eunson (1990), S. 441

<sup>263</sup> Vgl. Bierhoff (1998), S. 291

<sup>264</sup> Eunson (1990), S. 443

<sup>265</sup> Vgl. ebd. (1990), S. 443 f.

Tabelle 36: Symptome des Gruppendenkens

### Der Ringelmann-Effekt

Der *Ringelmann-Effekt* sagt aus, dass sich Menschen bei der Ausführung einer Aufgabe in der Gruppe weniger anstrengen, als wenn sie die Aufgabe alleine ausführen. Eine Erklärung ist der Koordinationsverlust in Gruppen in Abhängigkeit von der Größe der Gruppe. Je mehr Mitglieder eine Gruppe hat, desto höher ist auch der Koordinationsverlust und damit der Leistungsverlust. Wenn die Leistung des Einzelnen nicht mehr nachvollzogen werden kann, führt dies zu Motivationsverlust. Auch die Wichtigkeit der Aufgabe spielt eine Rolle. Hier spielt die vor allem eine Rolle, wie wichtig die Aufgabe für den Mitarbeiter persönlich ist. Je bedeutsamer die Aufgabe ist, desto schwächer ist der Ringelmann-Effekt.<sup>266</sup>

### Deindividuation

Der Zustand der *Deindividuation* „entsteht, wenn der einzelne in der Masse das Gefühl großer Macht erlebt und wenn ein Prozeß der geistigen Übertragung eintritt, bei dem sich ein gemeinsames Gefühl oder eine gemeinsame Handlungsweise auf alle Mitglieder der Masse überträgt. Hinzu tritt schließlich noch eine erhöhte Beeinflußbarkeit.“<sup>267</sup>

Die Person beobachtet das eigene Verhalten nur noch reduziert und ist sich dadurch der eigenen Selbst nicht mehr bewußt<sup>268</sup>. Die Gruppe rückt in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Folge ist eine verminderte Selbstregulation<sup>269</sup> und erhöhte Beeinflußbarkeit. Aber auch eine Reduktion der öffentlichen Aufmerksamkeit kann zur Deindividuation führen, da dies zu einer geringeren Rechenschaftspflicht führt.<sup>270</sup>

### Gruppenkohäsion und Leistung

Unter Gruppenkohäsion versteht man ein Konstrukt von drei Teilaspekten: interpersonale Attraktivität, Gruppenstolz und Attraktivität der Gruppenaufgaben. Studien und Experimente zeigen, dass je größer die Kohäsion in der Gruppe ist, desto besser sind auch die Leistungen. Dieser Effekt ist in kleinen<sup>271</sup> Gruppen stärker ausgeprägt. Der relevanteste Teilaspekt für die Ko-

266 Vgl. Bierhoff (1998), S. 288 ff.

267 Ebd. (1998), S. 298

268 siehe Kapitel 4.3.1.3

269 siehe Kapitel 4.3.4.5

270 Vgl. Bierhoff (1998), S. 299 ff.

271 Staehle (1999) S. 268: „In aller Regel werden für Kleingruppen in der Literatur 3 bis 5 Mitglieder angegeben.“



häsion ist dabei die Attraktivität der Gruppenaufgaben. Die Attraktivität von Aufgaben wird durch Anspruch und Schwierigkeitsgrad bestimmt. Als attraktiv werden Aufgaben dann eingestuft, wenn sie eine Herausforderung darstellen. Die Erkenntnisse der Motivationsforschung unter dem Aspekt der intrinsischen Motivation<sup>272</sup> finden hier ebenfalls Anwendung.<sup>273</sup>

### Motivationsverlust

Man unterscheidet fünf Kategorien von Motivationsverlusten in Gruppen:

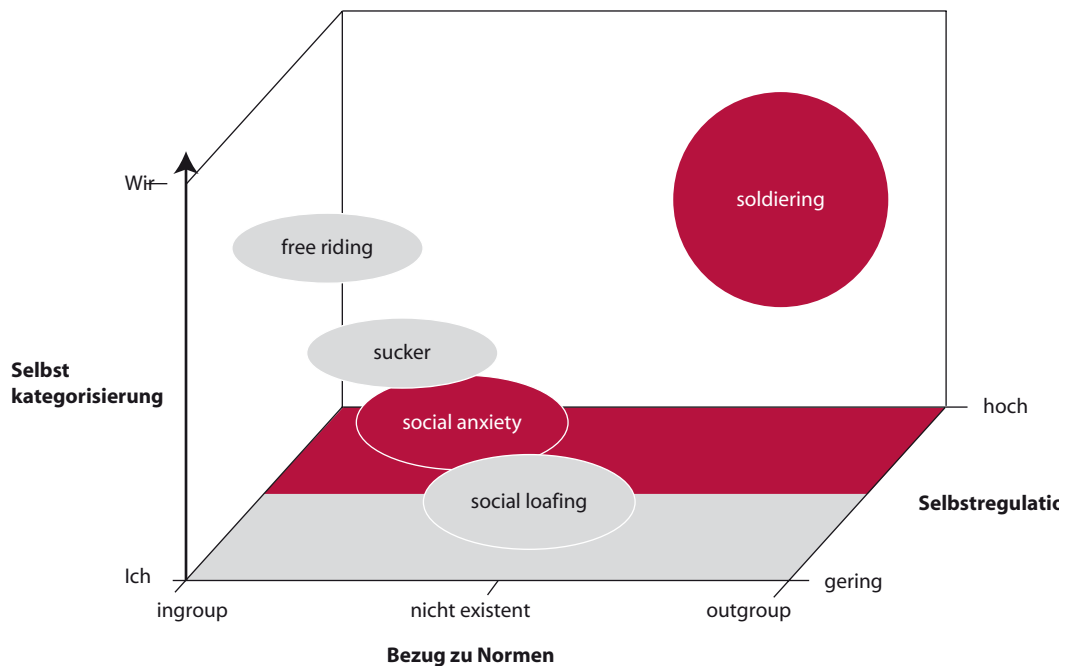


Abb. 62: Typen von Motivationsverlusten (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

Die Dimension „Selbstkategorisierung“ gibt an, ob bei einem Individuum aktuell ein „Ich-Gefühl“ oder im Sinne der Gruppe ein „Wir-Gefühl“ vorhanden ist. Die Dimension „Bezug zu Normen“ gibt an, ob Normen beim Motivationsverlust eine Rolle spielen und wenn ja, ob sie aus der eigenen (ingroup) oder einer fremden Gruppe (outgroup) stammen. Die dritte Dimension „Selbstregulation“ zeigt, wie stark eine Person in der Lage ist, das eigene Verhalten zu beobachten, zu bewerten und anzupassen.<sup>274</sup>

272 siehe Kapitel 4.3.4.2

273 Vgl. Schuler (2006), S. 593

274 Vgl. ebd. (2006), S. 595 f.

free riding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Person entscheidet sich bewusst, ihre Anstrengungen zu reduzieren.</li> <li>• Tritt dann auf, wenn eine Person denkt oder erfährt, dass die eigene Leistung überflüssig ist und die Leistung der anderen ausreicht.</li> <li>• Dennoch kann sich die Person als loyal einstufen (Wir-Gefühl)</li> <li>• „Trittbrettfahren“</li> </ul>
sucker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktion auf das „Trittbrettfahren“ anderer.</li> <li>• Bewusster Protest gegen das Verhalten von Gruppenmitgliedern, die sich nicht genug anstrengen. Das Gerechtigkeitsempfinden wird wiederhergestellt, indem man seine eigene Leistung herunterfährt.</li> </ul>
social anxiety	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsverlust, wenn eine Person bei einer Tätigkeit beobachtet wird.</li> <li>• Entsteht durch die Angst, schlechte Leistung zu zeigen und tritt daher eher bei komplexen und ungeübten Tätigkeiten auf.</li> <li>• Persönlichkeitsunterschiede spielen hier auch eine große Rolle.</li> </ul>
social loafing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsverlust durch Gruppenerlebnis</li> <li>• Ringelmann-Effekt</li> </ul>
soldiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusster Protest gegen eine aussenstehende meist ranghöhere Gruppe</li> <li>• Wird auch „Soldatentum“ genannt, da Leistungsverlust (zum Beispiel langsames Marschieren) oft bei Soldaten als Protest gegen sinnlose Tätigkeiten zu beobachten ist.</li> </ul>

Tabelle 37: Typen von Motivationsverlusten

## Motivationsgewinn

Dem gegenüber stehen vier Typen von Motivationsgewinnen:

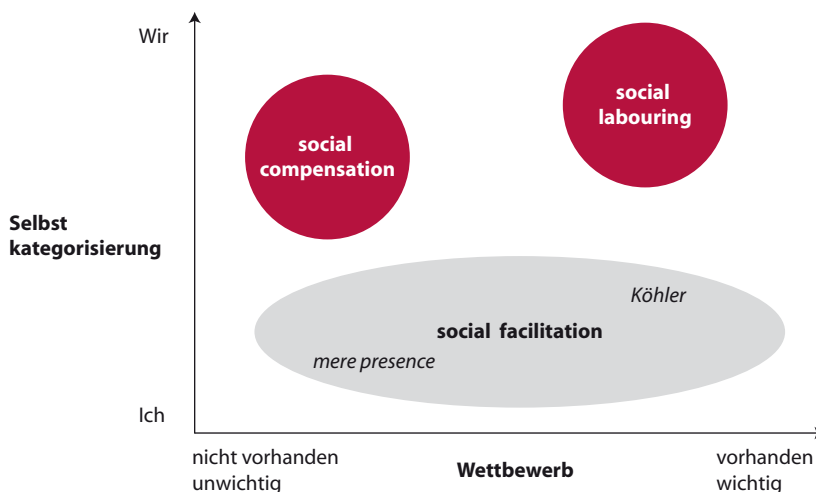


Abb. 63: Typen von Motivationsgewinnen (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

Hier wird jeweils das Phänomen beschrieben, dass die Motivation eines Individuums in der Gruppe im Vergleich zum isolierten Zustand steigt. In der Graphik werden zwei Dimensionen unterschieden. Wie schon bei Motivationsverlusten spielt die Gruppenkohäsion (Wir- oder Ich-Gefühl) des Individuums eine Rolle. Als zweite Dimension wird hier der Wettbewerb genannt. Dieser kann sowohl zwischen den Mitgliedern als auch zwischen Gruppen bestehen.<sup>275</sup>

<sup>275</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 598 ff.

social facilitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeitsleistung eines Individuums steigt unter Beobachtung.</li> <li>• Tritt vor allem bei einfachen Tätigkeiten auf.</li> <li>• steht im Gegensatz zu „social anxiety“</li> <li>• „mere presence“ = Leistung steigt aufgrund von Selbstdarstellungstendenzen einer Person</li> <li>• „Köhler-Effekt“ = Leistung steigt aufgrund von freundschaftlichem Wettbewerb zwischen den Co-Akteuren</li> </ul>
social compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstaufopferung eines Individuums für eine ineffiziente Gruppe.</li> <li>• Schwächen der anderen sollen durch eine besonders gute Leistung des einzelnen kompensiert werden.</li> <li>• steht im Gegensatz zu „free riding“</li> </ul>
social labouring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation steigt durch den Wettbewerb mit einer anderen Gruppe.</li> <li>• Voraussetzung ist eine hohe Identifikation mit der eigenen Gruppe.</li> </ul>

Tabelle 38: Typen von Motivationsgewinnen

#### 4.3.7.4 Identifikation, Soziale Identität und Arbeitszufriedenheit

Identifikation wurde ursprünglich nur als emotionales Band zwischen Individuen angesehen. Später konnte dies übertragen werden auf: Identifikation als emotionales Band zwischen einem Individuum und einer größeren sozialen Einheit.<sup>276</sup>

Die Identifikation zu einer Organisation besteht aus drei Komponenten: *Mitgliedschaft* und das Gefühl von Zugehörigkeit und Stolz; *Ähnlichkeit* zwischen Werten und eigenen Normvorstellungen; *Loyalität* gegenüber den Organisationszielen.

Dies Phänomene lassen sich durch die Theorie der Sozialen Identität erklären. Diese Theorie basiert auf vier Grundbegriffen: soziale Kategorisierung, soziale Identität, sozialer Vergleich und soziale Distinktheit.<sup>277</sup>

Soziale Kategorisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es erfolgt eine Einteilung in Eigen- und Fremdgruppe. Dabei werden die Unterschiede der Gruppen hervorgehoben.</li> <li>• Beispiel: Einteilung in ethnische Gruppen, Serben versus Kroaten</li> </ul>
Soziale Identität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wird aus den Gruppenzugehörigkeiten abgeleitet</li> <li>• Es existieren verschiedene Subidentitäten: berufliche Identität, ethnische Identität</li> </ul>
Soziale Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen- und Fremdgruppe werden auf relevante Merkmale reduziert</li> </ul>
Positive Distinktheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streben nach einer positiven sozialen Identität</li> <li>• Ziel ist die Überlegenheit über eine andere Gruppe</li> </ul>

Tabelle 39: Begriffe der Sozialen Identität

<sup>276</sup> Vgl. Fischer (2006), S. 27

<sup>277</sup> Vgl. Bierhoff (1998), S. 257

Danach werden folgende Grundannahmen abgeleitet:<sup>278</sup>

- Individuen und Gruppen streben grundsätzlich nach einer Verstärkung des Selbstwertes.
- Ein Teil des Selbstbildes resultiert aus der Zugehörigkeit zu Gruppen also der sozialen Identität
- Die Gruppen, denen ein Individuum angehört, werden bewertet. Um das positive Selbstbild zu bestätigen, fallen Gruppenvergleiche so aus, dass die eigene Gruppe möglichst positiv bewertet wird.

Mit dem Konzept der Sozialen Identität sind aber auch negative Effekte bekannt. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass die Merkmale einer anderen Person oder einer anderen Gruppe zu Stereotypen werden. Das kann etwa die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern unterschiedlicher ethnischer Gruppen stören. Als Gegenmaßnahme dient der individuelle Kontakt über die Gruppe hinaus, um eine Person als einzigartig zu erleben. Im besten Falle wird so eine Dekategorisierung erreicht. Bei Gruppenstereotypen hilft eher intergruppaler als individueller Kontakt. Das Intergruppenmodell beruht auf der Annahme, dass so negative Stereotype durch positive ersetzt werden können. So zeigt eine Studie, dass eine Gruppe von Engländern Deutsche positiver einschätzt, wenn diese „typisch“ deutsche Eigenschaften aufwiesen.<sup>279</sup>

Eine starke Identifikation mit der Organisation ist eng verknüpft mit der Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters. Je stärker der Mitarbeiter sich identifiziert, desto zufriedener ist er auch mit seiner Arbeit, da er grundsätzlich mit den Zielen des Unternehmens stärker übereinstimmt.<sup>280</sup>

Emotionen<sup>281</sup> sind für die Arbeitszufriedenheit und damit für die Identifikation von besonderer Bedeutung. Studien belegen, dass Emotionserlebnisse bei der Arbeit sich auf das Maß des affektiven Commitments auswirken.<sup>282</sup>

---

278 Vgl. Fischer (2006), S. 28

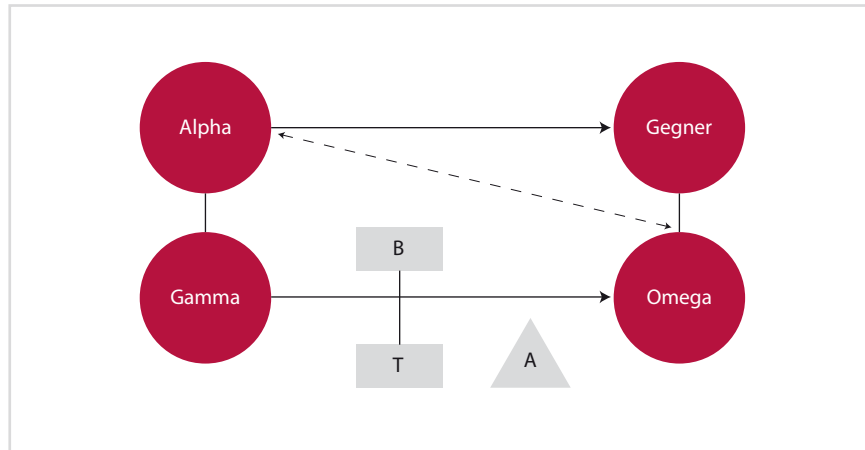
279 Vgl. Bierhoff 1998), S. 262

280 Vgl. Fischer (2006), S. 31

281 siehe Kapitel 4.3.1.5

282 Siehe Fischer (2006), S. 29: affektives Commitment = emotionale Bindung an eine Organisation

## 4.3.7.5 Leitfadendarstellung

**Gruppe**

In allen Gruppen lassen sich folgende Rollenmuster beobachten:

Der Alpha übernimmt die Führungsfunktion. Der startet Aktionen und versucht, die Gruppe mitzureißen. Er hat die Aufgabe, die Ziele zu fixieren und die Gruppe zu koordinieren.

Gamma ist ein Mitläufer und der Gefolgsman von Alpha. Er identifiziert sich mit Alpha und dessen Zielen.

Omega bildet die Opposition zu Alpha. Er erhebt ebenfalls einen Führungsanspruch.

Der Gegner hat seine Position außerhalb der Gruppe. Das kann als reale Person der Alpha einer anderen Gruppe sein oder abstrakt die Vision darstellen. Der Gegner macht das Ziel der Gruppe aus.

B ist der Fachmann der Gruppe, er ist emotional wenig engagiert. Er interessiert sich für die Aufgabenerfüllung.

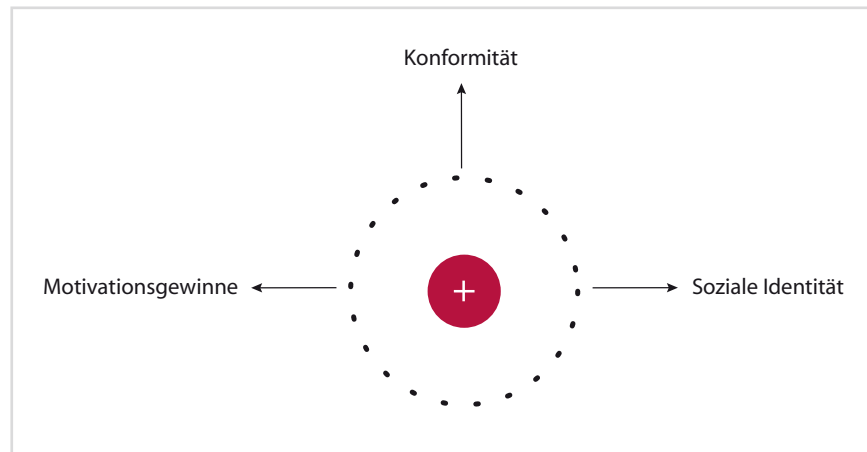
T hingegen ist beliebt und hält die Gruppe zusammen.

A ist der Außenseiter. Gegen ihn richten sich die Aggressionen.

Abb. 64: Leitfaden S. 19 Gruppe



## Gruppe



Beim Individuum können Motivationsgewinne beobachtet werden, die auf die Mitgliedschaft in einer Gruppe zurückzuführen sind.

So steigt die Arbeitsleistung unter Beobachtung, wenn es sich um einfache Tätigkeiten handelt. Die Leistung steigt dabei auch aufgrund von Selbstdarstellungstendenzen einer Person oder aufgrund von freundschaftlichem Wettbewerb zwischen den Co-Akteuren.

Bei ineffizienten Gruppen kann es zu einem „Selbstaufopferungs-Effekt“ für Erfolg der Gruppe kommen. Dies zieht ebenso eine Leistungssteigerung nach sich.

Sofern sich das Individuum stark mit der eigenen Gruppe identifiziert, steigt die

Motivation durch Wettbewerb mit anderen Gruppen.

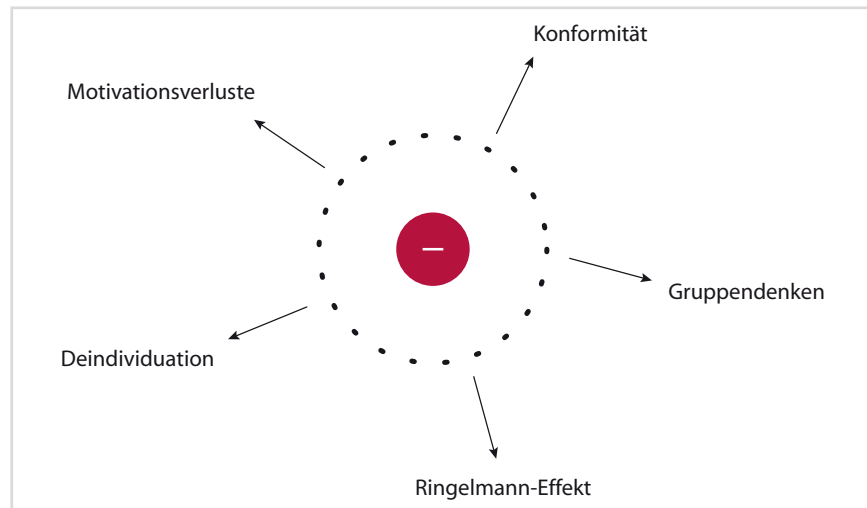
Konformität liegt dann vor, wenn sich jedes Mitglied an die Normen und Gesetze hält, die durch die Gruppe bestimmt wurden. Dies trägt zur Geschlossenheit der Gruppe bei.

Soziale Identität wird als emotionales Band zwischen Individuen verstanden. Dies gilt auch in Gruppen. Der Stolz über die Mitgliedschaft, die Ähnlichkeit zwischen den Werten und die Loyalität gegenüber den gemeinsamen Zielen sind die Komponenten der Identifikation mit einer Organisation. Studien belegen, dass diese Identifikation eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat.

Abb. 65: Leitfaden S. 20 Gruppe



## Gruppe



Ebenso können auch Motivationsverluste beim Individuum innerhalb von Gruppen beobachtet werden.

Dies ist der Fall, wenn der Mitarbeiter seine eigene Leistung als überflüssig empfindet oder wenn er aus Protest gegen Fehlverhalten anderer die eigene Leistung bewußt herabfährt. Unter Beobachtung kann es auch zu Motivationsverlust kommen, wenn es sich dabei um eher komplexe Aufgaben handelt. Oftmals sträuben sich Menschen auch bewußt gegen Tätigkeiten, die sie als sinnlos empfinden.

Wenn die Leistung des Einzelnen in der Gruppe nicht mehr nachvollzogen werden kann, führt das zu Koordinationsverlusten und zu Leistungsminderung. Der Effekt nimmt mit der Größe der Gruppe zu.

Der Begriff Konformität wird auch als positiver Gruppeneffekt bezeichnet. Er liegt

dann vor, wenn sich jedes Mitglied an die Normen und Gesetze hält, die durch die Gruppe bestimmt wurden. Dies beeinflusst die Geschlossenheit der Gruppe. Dieses Phänomen kann aber auch dazu führen, dass Individuen ihr Verhalten aufgrund von Gruppendruck ändern.

Deindividuation beschreibt den Verlust des Verantwortungsgefühls in der Masse. Die Person beobachtet das eigene Verhalten nur noch reduziert, die Selbstregulation lässt nach. Die Beeinflußbarkeit nimmt zu.

Geschlossenheit ist nicht unbedingt eine positive Eigenschaft. Gruppendenken beschreibt den Effekt, dass Gruppen sehr häufig schlechte Entscheidungen treffen, wenn sie abweichende Meinungen innerhalb der Gruppe nicht mehr tolerieren und auch herausfordernde Informationen von außen blockieren.

Abb. 66: Leitfaden S. 21 Gruppe

### 4.3.8 Konflikt

Konflikte treten immer dann auf, wenn unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Bedürfnisse, Erwartungen oder Werte zwischen mindestens zwei Personen bestehen. Da dies immer dann der Fall ist, wenn Menschen in Kontakt zueinander stehen, „ist es wohl auch eine Illusion, anzunehmen, daß Betriebe und Organisationen als konfliktfreie Räume konzipiert werden können.“<sup>283</sup>

Die Arbeit in Gruppen gewinnt insgesamt an Bedeutung. Dabei ist es oft notwendig, Menschen mit unterschiedlichsten Kenntnissen, Fähigkeiten und Werthaltungen zusammenzuführen. Konflikte werden daher immer wahrscheinlicher.<sup>284</sup> Es gehört auch zu den Aufgaben einer Führungskraft, Bedingungen zu schaffen, welche zur Konfliktvermeidung beitragen oder eine Lösung herbeiführen.

#### 4.3.8.1 Begriff und Typen sozialer Konflikte

„Soziale Konflikte sind Prozesse, die im Erleben einer Gegensätzlichkeit oder Unvereinbarkeit wurzeln; mindestens eine von zwei oder mehr Parteien fühlt sich durch die Aktivitäten der Gegenseite gestört, weil diese Aktivitäten ihren Standpunkten, Handlungsplänen oder Interessen entgegen stehen oder mit diesen unvereinbar sind.“<sup>285</sup>

Die folgende Tabelle zeigt die verschiedenen Konflikttypen und wie sie entstehen:<sup>286</sup>

Bewertungskonflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Wert eines Ziels wird unterschiedlich bewertet.</li> <li>• Entstehung: Persönliche Ziele und Bedürfnisse stehen in Widerspruch zueinander oder in Widerspruch zu formalen Zielen der Organisation. Auch unterschiedliche Werthaltungen bilden die Basis für solche Konflikte.</li> </ul>
Beurteilungskonflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Parteien sind sich über das Ziel einig, aber nicht über den Weg zur Zielerreichung</li> <li>• Entstehung: Unterschiedliche Wissensgrundlagen der Parteien können Ursache von diesen Konflikten sein. Ambiguität (vieldeutige und intransparente Situationen) führen zu Unsicherheiten bei der Beurteilung.</li> </ul>

<sup>283</sup> Wiswede (1996), S. 359

<sup>284</sup> Vgl. von Rosenstiel (2003), S. 398

<sup>285</sup> Schuler (2006), S. 626

<sup>286</sup> Vgl. ebd. (2006), S. 626 ff.



Verteilungskonflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Parteien streiten über die Verteilung knapper Ressourcen (Anreize, Statussymbole, Aufgaben)</li> <li>• Entstehung: Eine starke Wettbewerbsorientierung erhöht die Wahrscheinlichkeit für Verteilungskonflikte. Wenn darüber hinaus auch noch Ungerechtigkeit bei der Verteilung von Ressourcen vermutet wird, könnte auch genauer von <i>Gerechtigkeitskonflikten</i> die Rede sein.</li> </ul>
Beziehungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Partei fühlt sich durch die andere persönlich herabgesetzt oder zurückgewiesen</li> <li>• Entstehung: Meist liegt bei Beziehungskonflikten eine Verletzung des Selbstwertgefühls (siehe Kapitel 4.3.1.3) vor. Dies kann bei Leistungsfeedbacks der Fall sein, wenn sie als verletzend und unsensibel empfunden werden.</li> </ul>

Tabelle 40: Konflikttypen

In Gruppen kommt es häufig zu Konflikten, wenn die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Einzelpersonen nicht geklärt sind. Dies führt zu unkoordiniertem Handeln und auch zu Streit um die Verantwortung für den Schaden, nachdem das Ziel nicht erreicht wurde.<sup>287</sup>

#### 4.3.8.2 Strategien im Konfliktfall und Konfliktverhalten

Es gibt nach Kellner (2000) drei Grundstrategien, mit einem entstandenen Konflikt umzugehen: er kann unterdrückt, gelöst oder akzeptiert werden.<sup>288</sup>

Unterdrücken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt wird ignoriert oder verdrängt</li> <li>• Es findet keine Handlung statt</li> <li>• Ursache kann persönliche Blindheit oder zwanghafte Harmoniesucht sein</li> <li>• Konfliktmelder werden persönlich diffamiert</li> <li>• Funktioniert in den meisten Fällen nicht --&gt; Konflikt eskaliert</li> </ul>
Lösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt wird zur Kenntnis genommen</li> <li>• Handlungen mit dem Ziel der Problemlösung werden ausgeführt</li> <li>• Es wird entweder eine kooperative Gemeinschaftslösung, eine Entscheidung um Sieg oder Niederlage oder der Rückzug gewählt</li> <li>• Eine richtige Entscheidung führt nicht zu Folgekonflikten</li> </ul>

<sup>287</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 630

<sup>288</sup> Vgl. Kellner (2000), S. 102 ff.

Akzeptieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt wird zur Kenntnis genommen</li> <li>• Es findet keine Handlung statt</li> <li>• Man sucht nach Möglichkeiten, mit dem Problem zu leben</li> <li>• Dazu gehört oft, dass Menschen „sich nicht riechen“ können. Dennoch muss ein Weg gefunden werden, miteinander zu arbeiten</li> </ul>
-------------	--

Tabelle 41: Strategien im Konfliktfall

Es sollte immer versucht werden, einen Konflikt zu lösen und damit eine Eskalation zu vermeiden. Unterdrücken oder Akzeptieren von Konflikten sind eher selten und für eine langfristige Zusammenarbeit ungeeignet.

Das Dual-Concern-Modell nach Pruitt & Carnevale (1993) geht von fünf Grundstrategien aus.

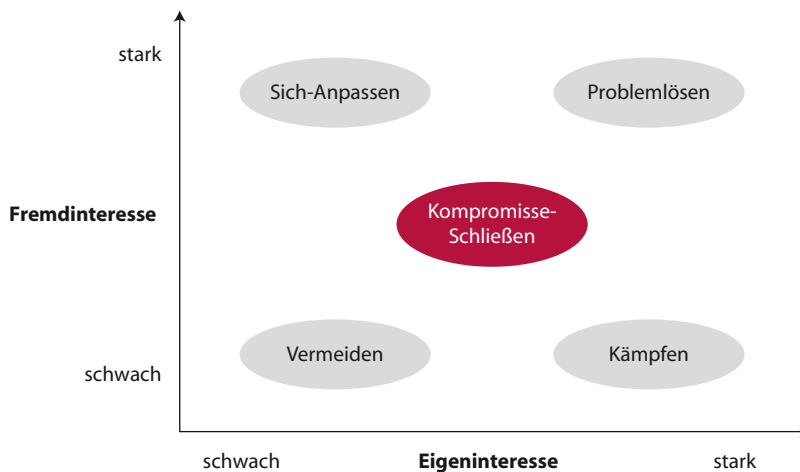


Abb. 67: Dual-Concern Modell (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

Demnach sind zwei Motive für Konfliktsituationen charakterisierend. Das Motiv, die eigenen Interessen durchzusetzen (Eigeninteresse) und sich selbst zu behaupten. Aber auch ein Kooperationsmotiv wird miteinbezogen. Hier werden die Bedürfnisse der anderen Partei ebenfalls berücksichtigt. Damit ist die Sichtweise aufgehoben, dass Menschen in Konfliktsituationen immer aus egoistischen Motiven oder vollkommen selbstlos handeln.<sup>289</sup>

Das Verhalten von Menschen in Konflikten wird nach Van de Vliert und Jansen (2001) wie folgt unterteilt. Es schließt sich grundsätzlich der Darstellung des Dual-Concern-Modells an, differenziert jedoch die Strategie „Kämpfen“, um stärker auch auf destruktives Konfliktverhalten einzugehen.<sup>290</sup>

<sup>289</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 632

<sup>290</sup> Vgl. ebd. (2006), S. 628

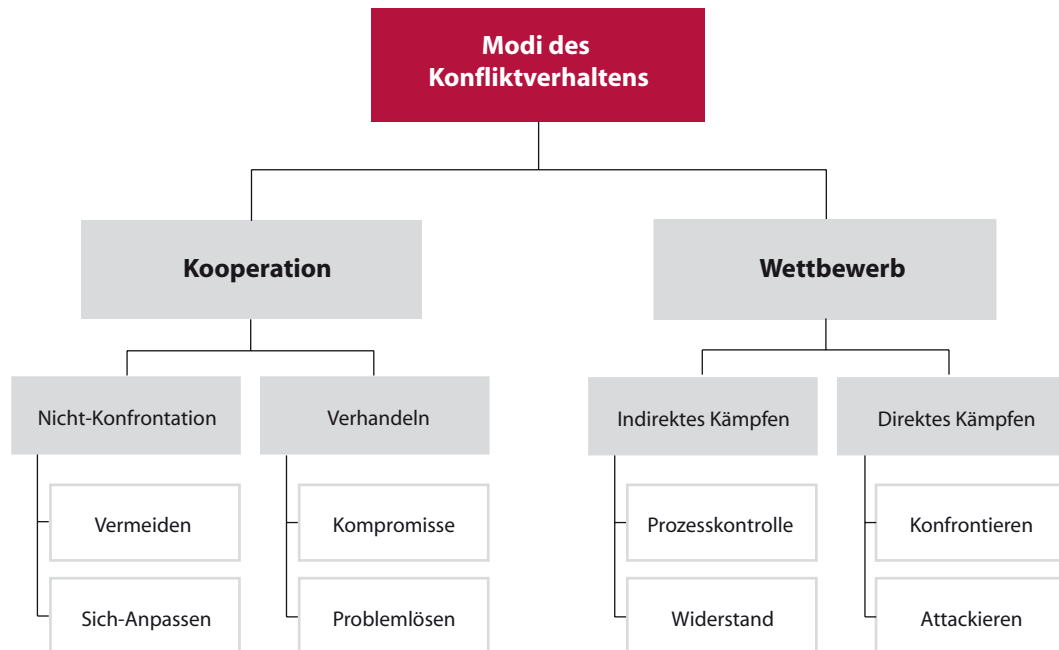


Abb. 68: Modi des Konfliktverhaltens (In Anlehnung an: Schuler, 2006)

Wie in der Graphik ersichtlich, werden folgende Modi des Konfliktverhaltens unterschieden:<sup>291</sup>

Vermeiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem wird ignoriert</li> <li>• Man zieht sich zurück und hofft auf bürokratische Erledigung</li> </ul>
Sich-Anpassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachgeben</li> <li>• Es werden einseitige bedingungslose Zugeständnisse gemacht</li> <li>• Eine Partei ordnet sich unter</li> </ul>
Kompromisse-Schließen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrittweise werden die eigenen Forderungen reduziert</li> <li>• Zugeständnisse des anderen werden erwidert</li> </ul>
Problemlösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchen nach Ideen, welche allen Parteien maximale Erträge zusichert</li> </ul>
Prozesskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Gegner wird durch ein Bestehen auf die Einhaltung bestimmter Regeln dominiert</li> </ul>
Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Partei versucht, heimlich Koalitionen mit Dritten zu bilden</li> <li>• Passives Widersetzen durch Verschleppen oder Nicht-Erledigen von Aufgaben</li> </ul>
Konfrontieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Gegner wird mit Nachdruck auf die Gegensätzlichkeit aufmerksam gemacht</li> <li>• Man versucht, ihn drohend zu einer Verhaltensänderung zu bewegen</li> </ul>
Attackieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Taktiken zur Besiegung des Kontrahenten</li> </ul>

Tabelle 42: Modi des Konfliktverhaltens

<sup>291</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 627 f.

#### 4.3.8.3 Eskalation und Folgen

Konflikte neigen dazu, sich in ihrem Verlauf bis hin zur Eskalation zu verstärken (autokatalytisches Prinzip). Dieses Phänomen wird von folgenden Erscheinungen begleitet:<sup>292</sup>

Personalisierung	Konflikte werden persönlich genommen
Emotionalisierung	Sachliche Konflikte werden emotional aufgeladen
Generalisierung	Konflikt wird in andere Bereiche übertragen
Kommunikationseintrübung	Der Ton verschärft sich oder die Kommunikation wird abgebrochen
Wahrnehmungsverzerrung	zum Beispiel Überbetonung von Unterschieden
Polarisierung	Gegensätze werden als schärfer empfunden als sie tatsächlich sind
Stereotypisierung	Konflikt wird an Stereotypen festgemacht: typisch männlich
Einstellungsänderung	zum Beispiel in Richtung Feindseligkeit oder Vertrauensbruch
Selbstverpflichtung	„Wer sich die Suppe eingebrockt hat, der muss sie auch auslöffeln“

Tabelle 43: Begleiterscheinungen der Eskalation

Konflikte werden meist in einem negativen Licht dargestellt. Oft wird aber auch die Meinung geäußert, dass Aufgabenkonflikte (Bewertungs-, Beurteilungs- und Verteilungskonflikte<sup>293</sup>) auch positive Auswirkungen auf die Effektivität von Arbeitsgruppen haben können.

„Durch Aufgabenkonflikte werden die Kontrahenten gezwungen, aufgabenkritische Informationen zu suchen, zu integrieren und zu bewerten. Auf diese Weise optimieren die Parteien ihre zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgabe erforderlichen Wissensgrundlagen.“<sup>294</sup>

In Studien konnte diese Erscheinung nur vereinzelt beobachtet werden. Sowohl Aufgabenkonflikte als auch Beziehungskonflikte<sup>295</sup> haben einen negativen Einfluss auf die Gruppenleistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Jedoch ist anzunehmen, dass es unter bestimmten Bedingungen zu einem positiven Effekt kommen kann. Am stärksten wird dabei die Aufgabenunsicherheit als Bedingung diskutiert. Demnach sollen die Aufgabenkonflikte sich dann positiv auswirken, wenn komplexe und wenig routinierte Aufgaben vorliegen.<sup>296</sup>

<sup>292</sup> Vgl. Wiswede (1996), S. 360

<sup>293</sup> siehe Kapitel 4.3.8.1

<sup>294</sup> Schuler (2006), S. 635

<sup>295</sup> siehe Kapitel 4.3.8.1

<sup>296</sup> Vgl. Schuler (2006), S. 636

#### 4.3.8.4 Maßnahmen

##### Maßnahmen zur Deeskalation<sup>297</sup>

Einfügung kooperativer Elemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung der Gemeinsamkeiten</li> <li>• Aufmerksamkeitslenkung auf möglicherweise berechnete Ziele des anderen</li> <li>• Ablenkung von trennenden Aspekten</li> </ul>
Rückführung auf eine rationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ent-Emotionalisierung des Konfliktes durch zum Beispiel Bedenkpausen</li> </ul>
Kreatives Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschlagen von Lösungen</li> </ul>
Normen und institutionelle Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewußtmachung bestimmter Normen der Fairneß und Gerechtigkeit</li> <li>• Berufung von Drittparteien (Schlichter)</li> </ul>

Tabelle 44: Maßnahmen zur Deeskalation

##### Maßnahmen zur Konfliktvermeidung<sup>298</sup>

Schaffung kooperativer Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begünstigen die Teamfähigkeit und Teamwilligkeit</li> </ul>
Gestaltung von Gruppenstrukturen nach Aspekten der Freiwilligkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer will mit wem zusammenarbeiten?</li> </ul>
Cross-cutting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entflechtung von Koalitionen, die immer wieder aufeinanderstoßen</li> </ul>
Klare Kompetenzverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Konflikte entstehen, wenn Befugnisse unklar sind</li> </ul>
Schaffung klarer Verteilregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsabhängige Entlohnung wirkt gerechter als Systeme, die auf sozialen Prinzipien beruhen</li> </ul>
Partizipation am Entscheidungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöht die Akzeptanz</li> </ul>
Transparenz des Entlohnungssystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhindert die Entstehung von Wahrnehmungsverzerrungen</li> </ul>

Tabelle 45: Maßnahmen zur Konfliktvermeidung

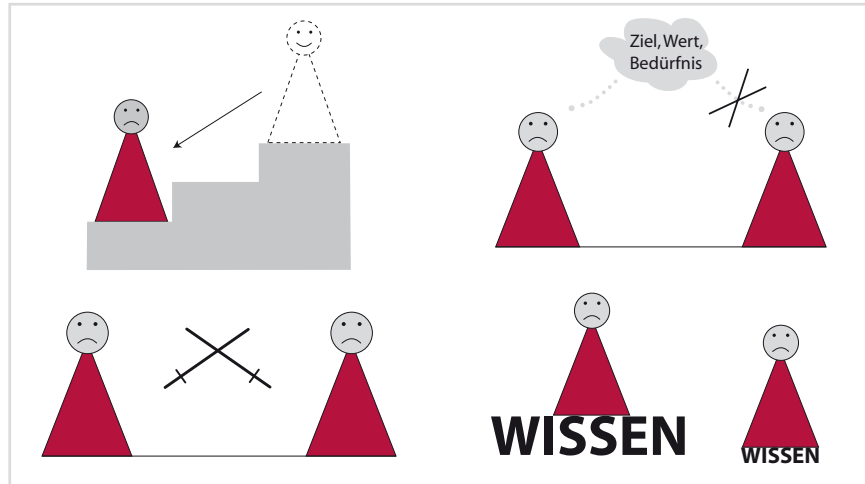
<sup>297</sup> Vgl. Wiswede (1996), S. 363

<sup>298</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 364

## 4.3.8.5 Leitfadendarstellung



## Konflikt



Oben links wird ein Beziehungskonflikt beschrieben. Eine Partei fühlt sich durch die andere persönlich herabgesetzt oder zurückgewiesen. Meist liegt bei Beziehungskonflikten eine Verletzung des Selbstwertgefühls vor. Dies kann bei Leistungsfeedbacks der Fall sein, wenn sie als verletzend und unsensibel empfunden werden.

Der Bewertungskonflikt (oben rechts) entsteht, wenn persönliche Ziele und Bedürfnisse in Widerspruch zueinander oder in Widerspruch zu formalen Zielen der Organisation stehen. Auch unterschiedliche Werthaltungen bilden die Basis für solche Konflikte.

Bei einem Beurteilungskonflikt (unten rechts) sind sich die Parteien über

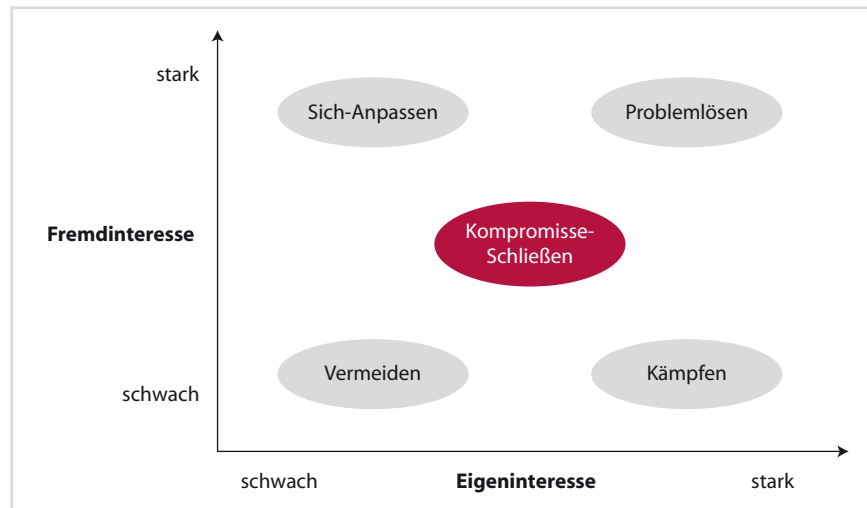
das Ziel einig, aber nicht über den Weg zur Zielerreichung. Unterschiedliche Wissensgrundlagen der Parteien können Ursache von diesen Konflikten sein. Ambiguität (vieldeutige und intransparente Situationen) führen zu Unsicherheiten bei der Beurteilung.

Im Verteilungskonflikt (unten links) streiten die Parteien über die Verteilung knapper Ressourcen (Anreize, Statussymbole, Aufgaben). Eine starke Wettbewerbsorientierung erhöht die Wahrscheinlichkeit für Verteilungskonflikte. Wenn darüber hinaus auch noch Ungerechtigkeit bei der Verteilung von Ressourcen vermutet wird, könnte auch genauer von Gerechtigkeitskonflikten die Rede sein.

Abb. 69: Leitfaden S. 22 Konflikt



## Konflikt



Zwei Motive sind für Konfliktsituationen charakterisierend. Das Motiv, die eigenen Interessen durchzusetzen (Eigeninteresse) und sich selbst zu behaupten. Aber auch ein Kooperationsmotiv wird miteinbezogen. Hier werden die Bedürfnisse der anderen Partei ebenfalls berücksichtigt. Eine Konfliktlösung kann vermieden werden, indem das Problem ignoriert wird. Man zieht sich zurück und hofft auf eine bürokratische Erledigung. Wer sich anpasst, gibt nach. Es werden einseitige bedingungslose Zugeständ-

nisse gemacht. Eine Partei ordnet sich unter.

Einen Kompromiss zu schließen, bedeutet Schrittweise die eigenen Forderungen zu reduzierten. Zugeständnisse des anderen werden erwidert.

Bei der Problemlösungsstrategie suchen die Parteien nach Ideen, welche allen maximale Erträge zusichert.

Schließlich kann man auch kämpfen, wenn man die eigenen Interessen um jeden Preis durchsetzen möchte und zu keinerlei Zugeständnissen bereit ist.

Abb. 70: Leitfaden S. 23 Konflikt

### 4.3.9 Macht

Die Begriffe Führung und Macht sind eng verknüpft. Macht dient dazu, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen und gilt damit als Mittel, Führungsaufgaben zu übernehmen.<sup>299</sup>

#### 4.3.9.1 Formen der Macht

Macht ist „ein spezifisches Beziehungsverhältnis, das zwischen einer mächtigeren Partei [...] und einer weniger mächtigen [...] besteht.“<sup>300</sup>

299 Vgl. Neubauer (2006), S. 47

300 Ebd. (2006), S. 50

Nach French / Raven (1959) werden folgende Formen von Macht unterschieden:<sup>301</sup>

Legitime Macht (Legitimate Power)	Beruht auf der Anerkennung der Funktionen des Machtausübenden.
Identifikationsmacht (Referent Power)	Beruht auf dem Bedürfnis, sich so zu verhalten, wie eine Person, die man schätzt.
Expertenmacht (Expert Power)	Beruht auf der Sachkenntnis, die eine Person an einer anderen wahrnimmt. Die Stärke der Macht hängt von der Bedeutung der Kenntnisse für die Zielperson ab.
Belohnungsmacht (Reward Power)	Fähigkeit, eine andere Person zu belohnen oder unangenehme Dinge von ihr fernzuhalten
Belohnungs- und Bestrafungsmacht (Coercive Power)	Fähigkeit, eine andere Person zu bestrafen oder Belohnungen von ihr fernzuhalten

1970 wurden die genannten fünf Machtbasen erweitert:<sup>302</sup>

Informationsmacht	Beruht auf dem Verfügen über wesentliche Informationen und Argumente. Die Macht wird durch gezielte Streuung der Information ausgeübt.
-------------------	--

Tabelle 46: Formen der Macht

#### 4.3.9.2 Verhalten mit und ohne Macht

„Wer weiß, dass er Macht über andere besitzt, ist auch geneigt, sie einzusetzen.“<sup>303</sup> Viele Untersuchungen konnten diese Aussage bestätigen. Menschen zeigen unterschiedliches Empfinden und Verhalten. Mächtige Personen weisen beispielsweise ein stärkeres Selbstwertgefühl auf als Personen ohne Macht. Wie sich das Empfinden und Verhalten von Menschen mit und ohne Macht unterscheidet, wird in der folgenden idealtypischen Gegenüberstellung aufgezeigt.<sup>304</sup>

Ausprägung	Person mit Macht	Person ohne Macht
Empfindlichkeit für Belohnungen oder Bedrohung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versucht, Ressourcen (Lob, Belohnung, Komfort, finanzielle Ressourcen) zu mehren</li> <li>• reagiert empfindlich auf zu wenig Aufmerksamkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versucht, Niederlagen oder Strafen zu vermeiden</li> <li>• versucht, Bedrohungen frühzeitig aus dem Weg zu gehen</li> </ul>
Emotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht ist mit positiven Gefühlen und positiver Stimmung verbunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschäftigt sich eher mit Ängsten und Sorgen</li> <li>• geht zögernd in neue Situationen</li> </ul>

301 Vgl. Crott (1979), S. 173 ff.

302 Vgl. Neubauer (2006), S. 52

303 Ebd. (2006), S. 76

304 Vgl. ebd. (2006), S. 78 ff.



Kognition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendiert zu schneller und einfacher Wahrnehmung, die wenig anstrengend ist (automatische Kognition)</li> <li>• neigt zu Stereotype, Attributionsmuster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versucht möglichst viele Informationen über eine Person zu sammeln und abzuwägen</li> <li>• will Fehler vermeiden, um Mächtigen nicht zu reizen</li> </ul>
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle Entscheidungsfindung</li> <li>• orientiert sich stark an eigenen Werten und Normen</li> <li>• nimmt Rücksicht auf die Anliegen der Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langsame Entscheidungsfindung</li> <li>• beschränkt sich in Abwesenheit des Vorgesetzten auf Routinetätigkeiten</li> </ul>

Tabelle 47: Verhalten mit und ohne Macht

Um darzustellen, wie schnell es zu Machtmißbrauch kommen kann, soll hier kurz ein bekanntes Experiment aufgezeigt werden:

1973 wurde an der Stanford University das sogenannte Gefängnis-Experiment durchgeführt. Hier wurden freiwillige Teilnehmer in zwei Gruppen eingeteilt: Wärter und Gefangene. Sechs Tage lang hatten nun die Wärter die Aufgabe, im „Gefängnis“ einen vernünftigen Grad an Ordnung aufrechtzuerhalten. Die Rollenanweisung waren eher unbestimmt. Es konnte beobachtet werden, dass die Wärter immer böartiger wurden, was schließlich zu einem Aufstand der Gefangenen führte. Dieser wurde jedoch brutal niedergeschlagen. Im Anschluß verhielten sich die Gefangenen resigniert. Das Experiment musste vorzeitig abgebrochen werden, da viele Insassen zusammenbrachen.<sup>305</sup>

Dieser Machtmissbrauch ist vor allem auf den Zustand der Deindividuation<sup>306</sup> zurückzuführen, bei dem Personen durch vollständige Identifikation mit der Gruppe ihre Wahrnehmung als Individuum und somit das Gefühl für persönliche Verantwortung verlieren.<sup>307</sup>

<sup>305</sup> Vgl. Neubauer (2006), S. 87

<sup>306</sup> siehe Kapitel 4.3.7.3

<sup>307</sup> Vgl. Neubauer (2006), S. 87 f.

#### 4.3.9.3 Leitlinien für die Bildung und Nutzung von Machtgrundlagen

Basierend auf der Klassifizierung von French / Raven (1959) erstellte Yukl (1998) folgende Leitlinien für die Bildung und Nutzung von Macht:

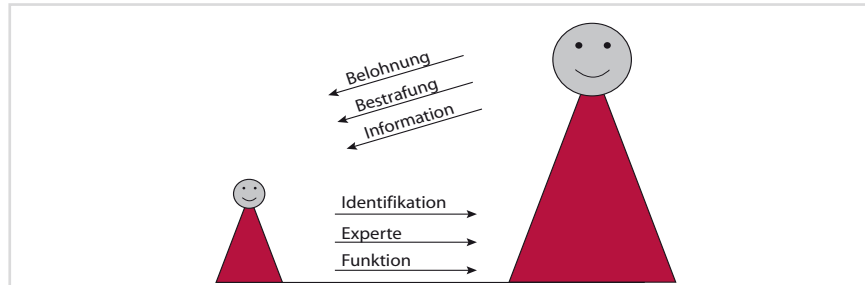
<b>Legitimate Power</b>	
<b>How to increase and maintain power</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain more formal authority</li> <li>• Use symbols of authority</li> <li>• Get people to acknowledge authority</li> <li>• Exercise authority regularly</li> <li>• Follow proper channels in giving orders</li> <li>• Back up authority with reward and coercive power</li> </ul>	<b>How to use power effectively</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Make polite, clear requests</li> <li>• Explain the reasons for a request</li> <li>• Don't exceed your scope of authority</li> <li>• Verify authority if necessary</li> <li>• Be sensitive to target concerns</li> <li>• Follow up to verify compliance</li> <li>• Insist on compliance of appropriate</li> </ul>
<b>Reward Power</b>	
<b>How to increase and maintain power</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discover what people need and want</li> <li>• Gain more control over rewards</li> <li>• Ensure people know you control rewards</li> <li>• Don't promise more than you can deliver</li> <li>• Don't use rewards in a manipulative way</li> <li>• Avoid complex, mechanical incentives</li> <li>• Don't use rewards for personal benefit</li> </ul>	<b>How to use power effectively</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offer desirable rewards</li> <li>• Offer fair and ethical rewards</li> <li>• Explain criteria for giving rewards</li> <li>• Provide rewards as promised</li> <li>• Use rewards symbolically to reinforce desirable behavior</li> </ul>
<b>Expert Power</b>	
<b>How to increase and maintain power</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain more relevant knowledge</li> <li>• Keep informed about technical matters</li> <li>• Develop exclusive sources of information</li> <li>• Use symbols to verify expertise</li> <li>• Demonstrate competence by solving difficult problems</li> <li>• Don't make rash, careless statements</li> <li>• Don't lie or misrepresent the facts</li> <li>• Don't keep changing positions</li> </ul>	<b>How to use power effectively</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explain the reasons for a request or proposal</li> <li>• Explain why a request is important</li> <li>• Provide evidence that a proposal will be successful</li> <li>• Listen seriously to target concerns</li> <li>• Show respect for target (don't be arrogant)</li> <li>• Act confident and decisive in a crisis</li> </ul>
<b>Referent Power</b>	
<b>How to increase and maintain power</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Show acceptance and positive regard</li> <li>• Act supportive and helpful</li> <li>• Don't manipulate and exploit people for personal advantage</li> <li>• Defend someone's interests and back them up when appropriate</li> <li>• Keep promises</li> <li>• Make self-sacrifices to show concern</li> <li>• Use sincere forms of integration</li> </ul>	<b>How to use power effectively</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Use personal appeals when necessary</li> <li>• Indicate that a request is important to you</li> <li>• Don't ask for a personal favor that is excessive given the relationship</li> <li>• Provide an example of proper behavior role modelling</li> </ul>
<b>Coercive Power</b>	
<b>How to increase and maintain power</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify credible penalties to deter unacceptable behavior</li> <li>• Gain authority to use punishments</li> <li>• Don't make rash threats</li> <li>• Don't use coercion in a manipulative way</li> <li>• Use only punishments that are legitimate</li> <li>• Fit punishments to the infraction</li> <li>• Don't use coercion for personal benefit</li> </ul>	<b>How to use power effectively</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inform target of rules and penalties</li> <li>• Give ample prior warnings</li> <li>• Understand situation before punishing</li> <li>• Remain calm and helpful, not hostile</li> <li>• Encourage improvement to avoid the need for punishment</li> <li>• Ask target to suggest ways to improve</li> <li>• Administer discipline in private</li> </ul>

Abb. 71: Leitlinien zur Bildung und Nutzung von Machtgrundlagen (In Anlehnung an: Yukl, 1998)

## 4.3.9.4 Leitfadendarstellung

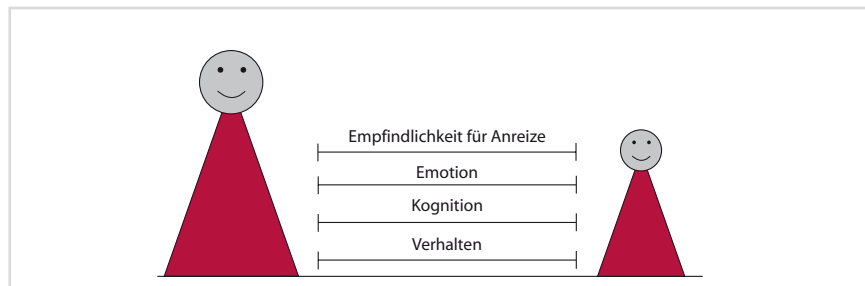


## Macht



Jemand hat dann Macht über eine andere Person, wenn man in der Position ist, den anderen bestrafen, belohnen oder ihm Informationen vorenthalten zu können. Macht entsteht aber auch aus der Identi-

fikation mit dem Mächtigeren, wenn man sein Verhalten als erstrebenswert ansieht. Er kann auch aufgrund von speziellen Kenntnissen oder Funktionen als Mächtigerer anerkannt werden.



Eine mächtige unterscheidet sich in ihrem Verhalten vor allem in vier Merkmalen von einer weniger mächtigen Person. Die mächtigere Person ist bestrebt Ressourcen wie Lob zu mehren und reagiert stark auf zu wenig Aufmerksamkeit. Macht ist mit positiven Gefühlen verbunden. Sie tendiert zu schneller und einfacher Wahrnehmung, die wenig anstrengt. Sie entscheidet schnell und orientiert sich stark an eigenen Werten und Normen. Dabei nimmt sie Rücksicht auf die Anliegen der Gruppe.

Eine Person mit wenig Macht versucht, Niederlagen oder Strafen zu vermeiden und Bedrohungen frühzeitig aus dem Weg zu gehen. Sie beschäftigt sich eher mit Ängsten und Sorgen und geht zögernd in neue Situationen. Sie versucht möglichst viele Informationen über eine Person zu sammeln und abzuwägen. Sie will Fehler vermeiden, um Mächtigen nicht zu reizen. Sie entscheidet langsam. In Abwesenheit des Vorgesetzten beschränkt sie sich auf Routinetätigkeiten.

Abb. 72: Leitfaden S. 24 Macht

### 4.3.10 Vertrauen

Eine besondere Rolle im Führungsprozess kommt dem Begriff des Vertrauens bei, da eine signifikante Bedeutung zwischen der Vertrauenbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter und der Arbeitsmotivation und dem Leistungserfolg der Organisation besteht.<sup>308</sup> An der Klärung dieses Umstandes sind verschiedene Disziplinen wie die Philosophie, Soziologie und Psychologie wie auch die Betriebswirtschaft beteiligt. Demnach sind verschiedenste Theorien entstanden.<sup>309</sup>

#### 4.3.10.1 Wirkung von Vertrauen

Die wichtigsten positiven Wirkungen von Vertrauen nach Osterloh (2006) sind:<sup>310</sup>

- Vertrauen verbessert die Zusammenarbeit
- Vertrauen verbessert den Ruf des Unternehmens und stärkt Bindungen
- Vertrauen schafft Voraussetzungen für neue Formen der Zusammenarbeit (zum Beispiel: unternehmensübergreifende Partnerschaften)
- Vertrauen (oder Vertrauenswürdigkeit) ist als Wettbewerbsvorteil schwer zu imitieren

#### 4.3.10.2 Begriff und Theorien des Vertrauens

Vertrauen „charakterisiert die Art und Weise der sozialen Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen. Dabei existiert ein gewissermaßen naives Vorverständnis darüber, was mit Vertrauen gemeint ist.“<sup>311</sup>

Nach Neuberger (2006) lassen sich vier Theorien über Vertrauen unterscheiden:

Vertrauen als Ergebnis rationaler Entscheidung	Die vertrauende Person wägt ab, ob sie das Risiko eingeht, Schaden durch den anderen zu erleiden.
Vertrauen als soziale Einstellung	Vertrauen entwickelt sich aufgrund von Interaktionserfahrungen mit dem anderen. Auch hier spielt die Risikobereitschaft der vertrauenden Person eine wichtige Rolle.
Vertrauen als emotionale Beziehungsqualität	Vertrauen wird durch wechselseitige Attributionsprozesse (siehe Kapitel 3.4.2: Attributionstheorie) aufgebaut. Die Interaktionspartner schreiben der Beziehung gegenseitig eine bestimmte Qualität zu. Hierfür muss die Beziehung auf emotionalen Bindungen und Erlebnissen aufgebaut sein.

<sup>308</sup> Vgl. Neubauer (2006), S. 138

<sup>309</sup> Vgl. ebd. (2006), S. 117

<sup>310</sup> Vgl. Osterloh (2006), S. 17

<sup>311</sup> Neubauer (200), S. 117

Vertrauen als besonderes Gefühl	Vertrauen wird hier definiert als eine besondere Haltung gegenüber dem Partner, welche abhängig ist von Überzeugungen und Wissen über den Partner. Diese Theorie widerspricht der Theorie: „Vertrauen als Ergebnis rationaler Entscheidung“, da Gefühle der Vernunft in fundamentaler Weise gegenüberstehen.
---------------------------------	--

Tabelle 48: Theorien des Vertrauens

In diesen Theorien besteht Einigkeit darüber, dass Vertrauen immer mit einem Risiko verbunden ist, Schaden zu nehmen. Es lässt sich aber letztlich nicht klären, unter welchen Umständen eine Person dieses Risiko auf sich nimmt. Es können lediglich Bedingungen genannt werden, welche die Vertrauensbildung fördern.

#### 4.3.10.3 Vertrauensbildung

„Im Verlaufe der Beziehung verändert sich die Vertrauensgrundlage und damit auch die Vertrauensform mehrmals. Je nach Dauer und Intensität einer Beziehung bezieht sich das Vertrauen entweder auf die Kooperationssituation, auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit oder auf gemeinsam geteilte Normen der Partner.“<sup>312</sup>

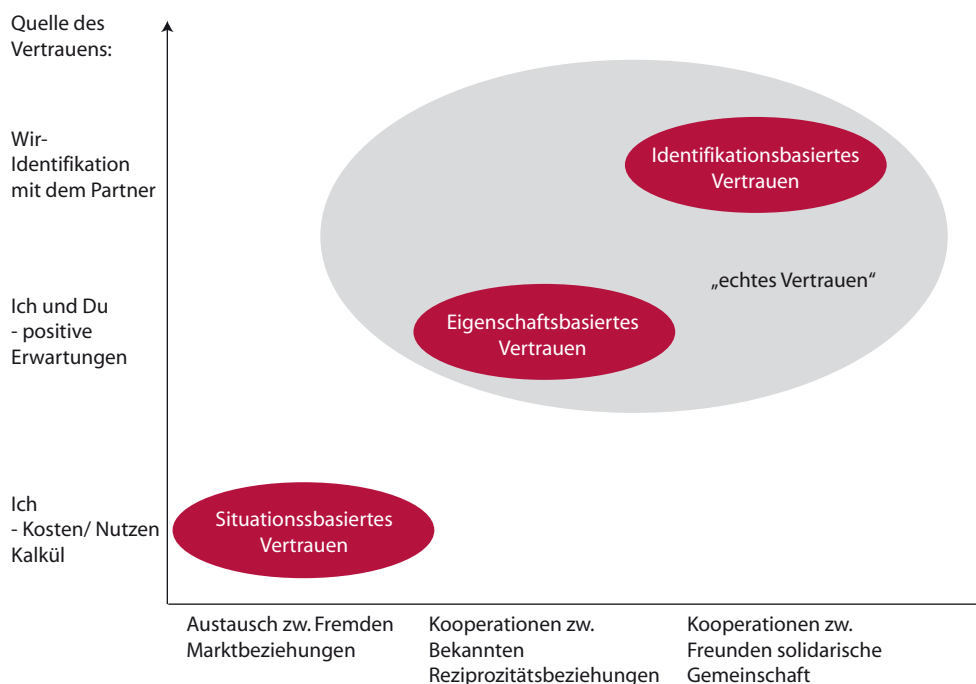


Abb. 73: Phasenmodell der Vertrauensbildung (In Anlehnung an: Osterloh, 2006)

Nach Osterloh (2006) wird in sogenannte Marktbeziehungen dann investiert, wenn der Nutzen höher ist als die Kosten. Hier wird also mit Kalkül ent-

den, ob eine Beziehung eingegangen wird. Die Teilnehmer sind sich fremd und unterstellen sich extrinsische Motivation<sup>313</sup> und Strategie.

Reziprozitätsbeziehungen entstehen auf der Basis von Marktbeziehungen, welche durch gegenseitige Gefälligkeiten aufrechterhalten und ausgebaut werden. Durch weitere Treffen werden zwischen den Interaktionspartnern Informationen über Motive und Fähigkeiten ausgetauscht. Die Beziehung wird persönlicher, das Vertrauen richtet sich auf eine bestimmte Person, deren Eigenschaften in den Vordergrund rücken. Integrität und Wohlwollen spielen hierbei die wichtigste Rolle. Es besteht von mindestens einer Person intrinsische Motivation<sup>314</sup>. Störungen beim Übergang von situationsbasiertem zu eigenschaftsbasiertem Vertrauen entstehen vor allem durch negative Informationen über den Partner oder wiederholte Enttäuschungen. Auch wenn die Beziehung zu sehr reguliert und formalisiert wird, kann keine weitere Vertrauensebene beschritten werden. Der Vertrauensgeber muss eine gewisse Verletzlichkeit aufweisen.<sup>315</sup>

Die intensivste Beziehung besteht bei solidarischen Gemeinschaften. Es besteht ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und Stolz darüber, Mitglied zu sein. Zwischen den Interaktionspartnern auf beiden Seiten besteht intrinsische Motivation<sup>316</sup>. Vor allem durch eine enge Zusammenarbeit, Offenheit und regelmäßige Kommunikation wird der Übergang von eigenschaftsbasiertem zu identifikationsbasiertem Vertrauen beeinflusst. Die häufigsten Störungen entstehen, wenn die Partner zu wenig Zeit für die Kommunikation aufwenden oder wenn sich unterschiedliche Ziele herausbilden. Auch Antipathie kann dazu führen, dass kein identifikationsbasiertes Vertrauen entsteht.<sup>317</sup>

Bleibt die Frage, wie man Bedingungen schaffen kann, welche die interpersonale Vertrauensbildung fördern.

Die Bereitschaft zur Vertrauensbildung wird eine Führungskraft nicht beeinflussen können, daher erscheint es sinnvoll, förderliche Bedingungen im eigenen Verhalten zu suchen. Die Fachkompetenz der Führungskraft spielt dabei eine wichtige Rolle, da gemeinsame Erfolge die Vertrauenswürdigkeit erhöhen. Eine Führungskraft sollte eine hohe Integrität aufweisen. Sie muss sich für andere stark machen, für gemeinsame Ziele kämpfen und es sollte

---

313 siehe Kapitel 4.3.4.2

314 siehe Kapitel 4.3.4.2

315 Vgl. Osterloh (2006), S. 66 f.

316 siehe Kapitel 4.3.4.2

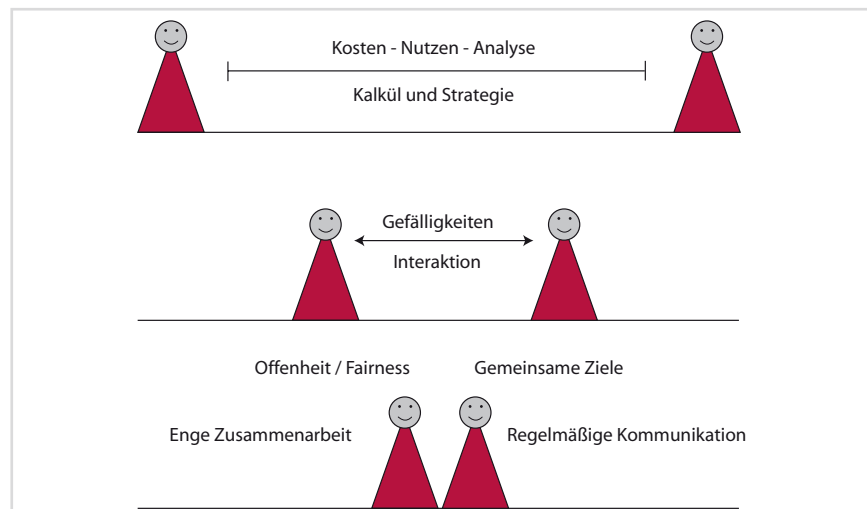
317 Vgl. Osterloh (2006), S. 66 f.

eine hohe Verhaltenskonsistenz zu erkennen sein. Offene Kommunikation und Fairness sind ebenfalls wichtige Indikatoren für die erfolgreiche Bildung einer Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeiter Entscheidungsspielräume zur Verfügung stellen und Kontrolle nach Möglichkeit auf das Geben von Feedback beschränken. Den ersten Schritt sollte hierbei die mächtigere Person, also die Führungskraft, unternehmen.<sup>318</sup>

#### 4.3.10.4 Leitfadendarstellung



### Vertrauen



Diese Abbildung beschreibt, in welchen Phasen Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung entsteht.

Phase 1: Die Geschäftsbeziehung wird dann eingegangen, wenn der Nutzen größer ist als die Kosten. Die Partner unterstellen sich gegenseitig Kalkül und Strategie. Beide sind extrinsisch motiviert.

Phase 2: Durch weitere Treffen werden zwischen den Interaktionspartnern Informationen über Motive und Fähigkeiten ausgetauscht. Die Beziehung wird persönlicher, das Vertrauen richtet sich auf eine bestimmte Person, deren Eigenschaften

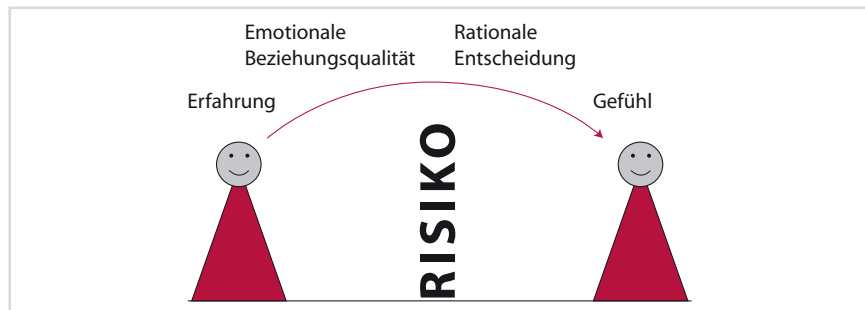
in den Vordergrund rücken. Integrität und Wohlwollen spielen hierbei die wichtigste Rolle. Es besteht von mindestens einer Person intrinsische Motivation. Gefälligkeiten festigen das Verhältnis.

Phase 3: Es besteht ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und Stolz darüber, Mitglied zu sein. Zwischen den Interaktionspartnern besteht auf beiden Seiten intrinsische Motivation. Vor allem durch eine enge Zusammenarbeit, Offenheit, gemeinsame Ziele und regelmäßige Kommunikation wird der Übergang zu echtem Vertrauen geschafft.

Abb. 74: Leitfaden S. 25 Vertrauen

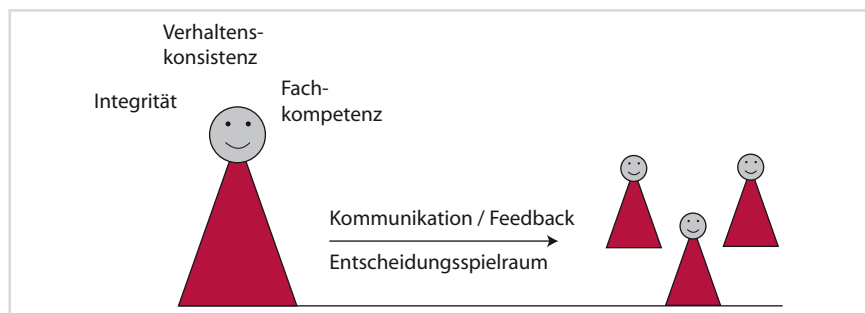


## Vertrauen



Vertrauen ist immer mit Risiko verbunden. Es kann sich aufgrund von Interaktionserfahrungen mit dem anderen entwickeln. Vertrauen kann auch durch wechselseitige Attributionsprozesse aufgebaut werden. Die Interaktionspartner schreiben der Beziehung gegenseitig eine bestimmte Qualität zu. Hierfür muss die Beziehung auf emotionalen Bindungen

und Erlebnissen aufgebaut sein. Vertrauen entsteht auch als rationale Entscheidung. Das Risiko eines Schadens wird abgewägt. Vertrauen kann auch definiert werden als eine besondere Haltung gegenüber dem Partner, welche abhängig ist von Überzeugungen und Wissen über den Partner.



Förderliche Bedingungen für die Vertrauensbildung sollte man im eigenen Verhalten suchen.

Die Fachkompetenz der Führungskraft spielt dabei eine wichtige Rolle, da gemeinsame Erfolge die Vertrauenswürdigkeit erhöhen. Eine Führungskraft sollte eine hohe Integrität aufweisen. Sie muss für gemeinsame Ziele kämpfen und es

sollte eine hohe Verhaltenskonsistenz zu erkennen sein. Offene Kommunikation und Fairness sind ebenfalls wichtige Indikatoren für die erfolgreiche Bildung einer Vertrauensbeziehung. Der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeiter Entscheidungsspielräume zur Verfügung stellen und Kontrolle nach Möglichkeit auf das Geben von Feedback beschränken.

Abb. 75: Leitfaden S. 26 Vertrauen



## 5 Schluss

### 5.1 Die Führungsbücher selbst schreiben

„In den 70er-Jahren glaubten wir, den letzten Führungsgeheimnissen auf der Spur zu sein. Unter dem Einfluss der pragmatischen US-amerikanischen Managementforschung verstanden wir Führung als soziale Technologie im Sinne der Anwendung gültiger sozialwissenschaftlicher Konzepte“. <sup>319</sup>

Diese Sichtweise stellte sich jedoch als Irrtum heraus. Viele Versuche, einen bestimmten Führungsstil in einem ganzen Konzern zu etablieren, scheiterten. Dabei ließ sich auch beobachten, dass einzelne Bereiche der betreffenden Organisation von solchen Bemühungen gänzlich unbeeindruckt blieben. Jede Gruppe bildet ihre eigenen Normen und Gesetz aus. Dies wurde unter dem Begriff Konformität als Gruppenphänomen dargestellt.

Führung folgt keinen universellen Gesetzen, die in eine Technik gegossen und jederzeit wieder richtig umgesetzt werden können. Als Konsequenz wird die Führungsforschung mit ihren Modellen und Theorien immer komplexer und verfehlt damit ihren eigentlichen Zweck, die Komplexität für Führungskräfte zu reduzieren. <sup>320</sup>

Führung sollte als soziale Konstruktion verstanden werden. Der Begriff der Führung wird erst durch die Beziehungen zwischen Menschen zur Realität, wenn diese die Interaktion als Führung verstehen und auch durch ihre Handlungen als solche rekonstruieren.

„Sich bewährende Handlungsweisen werden wiederholt, kopiert, variiert, im kollektiven Gedächtnis verankert und damit typisiert. Sie werden sozial legitimiert und als nützlich, richtig oder gar gesetzmässig ‚zertifiziert‘. Sie erhalten einen Platz im sozialen Gefüge und erlangen dadurch Kontinuität und Autorität als gegebene Ordnung. Sie definieren für die jeweils Beteiligten die Situation und die Beziehung, die zu dieser Situation gehört. [...] Das typisierte, legitimierte und institutionalisierte Handlungsmuster erhält einen Namen, so dass wir über ‚Führung‘ sprechen und nachdenken können, es erhält den Charakter einer objektiven Wirklichkeit“ <sup>321</sup>.

Die Tatsache, dass keine allgemeingültige Führungstheorie existiert führt also zu der Erkenntnis, dass alle Beteiligten gemeinsam ihre Führungsrealität inszenieren können, sobald sie sich das Geschehen bewusst gemacht haben. Eine als unbefriedigend wahrgenommene Führung sollte nicht dazu verleiten, die Ursache bei einer Person oder einem Führungsstil zu suchen. Vielmehr

<sup>319</sup> Müller (2005), S. 1

<sup>320</sup> Vgl. ebd. (2005), S. 2

<sup>321</sup> Ebd. (2005), S. 3

sollte „Führung als kulturell typisiertes und individuell variiertes Beziehungsgeschehen“ <sup>322</sup> aufgefasst werden.

Dass es nicht eine universell einsetzbare Führungstheorie gibt, mag im ersten Moment eine schlechte Nachricht darstellen. Denn dies bedeutet in den meisten Fällen, dass eine Führungskraft viel Engagement zeigen muss, um Führungsgeschehen als hochkomplexen Vorgang verstehen und beeinflussen zu können. Darin liegt aber auch die Chance für jeden Einzelnen, das Führungsgeschehen aktiv mitzugestalten. Jeder kann so sein persönliches Führungsbuch selbst schreiben!

## **5.2 Die Leistung dieser Arbeit**

Diese Thesis bietet im ersten Teil einen Überblick über gängige Führungstheorien und wirft damit einen Blick in die vergangene und aktuelle Führungsforschung. Hier wurde festgestellt, dass die Führungsforschung einer Führungskraft keine Technik oder Theorie an die Hand geben kann, welche im Führungsalltag anwendbar und von praktischem Nutzen wäre. In der Konsequenz bietet diese Arbeit Grundlagenwissen an, um sich im Führungsprozess zurechtzufinden und Störungen verstehen und beheben zu können. Dieses Wissen kann aber nicht nur für Führungskräfte hilfreich sein, sondern für alle Beteiligten. Denn allen Menschen begegnen Konfliktsituationen, jeder ist von Wandel und Veränderungen betroffen. Jeder Mensch braucht Kommunikation und Motivation.

Als Besonderheit dieser Thesis sind die wichtigsten Informationen nochmal in einem speziellen Leitfaden im Anhang knapp aufbereitet worden. So können sie möglichst gut vom Leser aufgenommen werden und Einsatz bei Führungstrainings finden.

---

322 Müller (2005), S. 8

## Literaturverzeichnis

- Ballstaedt, Steffen-Peter** (1997), Wissensvermittlung. Die Gestaltung von Lernmaterialien, Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Bennis, Warren G.** (1986), Führungskräfte. Die 4 Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. 2. Auflage. Frankfurt / Main: Campus Verlag
- Berth, Rolf** (1990), Visionäres Management. Die Philosophie der Innovation. Düsseldorf: Econ Verlag
- Bierhoff, Hans Werner** (1998). Sozialpsychologie. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag
- Birkenbihl, Michael** (1991), Train the trainer. 9. Auflage. Landsberg am Lech: verlag moderne industrie
- Blake, Robert R. et al.** (1986), Führungsstrategien. Landsberg am Lech: verlag moderne industrie
- Blanchard, Kenneth** (1986), Die Praxis des Ein-Minuten-Managers. Landsberg am Lech: verlag moderne industrie
- Crisand, Ekkehard et al.** (1993). Psychologische Grundlagen im Führungsprozess. Band 19: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer Verlag
- Crisand, Ekkehard** (2000), Psychologie der Persönlichkeit. Band 1: Arbeitshefte Führungspsychologie. 8. Auflage. Heidelberg: Sauer Verlag
- Crott, Helmut** (1979). Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart: Kohlhammer Verlag
- Csikszentmihalyi, Mihaly** (2000). Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta
- Csikszentmihalyi, Mihaly** (2004). Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta
- Czichos, Rainer** (1990), Change Management. Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer. München: Ernst Reinhardt Verlag
- Corsten, Hans et al.** (1995), Handbuch Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden: Gabler Verlag

## Literaturverzeichnis

**Doppler, Klaus et al.** (2002). Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag

**Doppler, Klaus et al.** (2005). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 11. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag

**Eibl-Eibesfeldt, Irenäus** (1984), Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Grundriß der Humanethologie. München: Piper Verlag

**Eichhorn, Dieter R.** (1992). Heft 1.1: Der Mensch in der Gruppe. Aus der Reihe: Der Mensch in seiner Welt. Tiefenbronn: Medien-Infothek-Verlag

**Eunson, Baden** (1990). Betriebspsychologie. Hamburg: McGraw-Hill Verlag

**Fischer, Lorenz** (2006), Arbeitszufriedenheit, Konzepte und empirische Befunde. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag

**Frey, Bruno S. et al.** (2000). Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Gerken, Gerd** (1989). Die unsichtbare Kraft des Managers: Die Bedeutung des Inner-Managements für den äußeren Erfolg. 3. Auflage. Düsseldorf: Econ Verlag.

**Heckhausen, Jutta et al.** (2006). Motivation und Handeln. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

**Heigl-Evers, Annelise** (Hrsg.) (1984), Sozialpsychologie. Band 1: Die Erforschung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Weinheim: Beltz Verlag

**Hinterhuber, Hans H.** (1996), Strategische Unternehmensführung. 1. Strategisches Denken. 6 Auflage. Berlin: De-Gruyter Verlag

**Hülshoff, Thomas** (1999), Emotionen: eine Einführung für beratende, therapeutische, pädagogische und soziale Berufe

**Izard, Carroll E.** (1994), Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 3. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag

## Literaturverzeichnis

- Kellner, Hedwig** (2000), Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte, München: Carl Hanser Verlag
- Kirchler, Erich (Hrsg.)** (2005), Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas Verlag
- Kunkel-Razum, Kathrin (Hrsg.) et al.** (2003), Duden: Deutsches Universal-Lexikon, 5. Auflage, Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG
- Lang, Rainhart** (o.J.): Führungstheorie. Kursskript zum Onlinelernkurs, Technische Universität Chemnitz
- Malik, Fredmund** (2005). Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
- Mangold, Roland** (2007). Informationspsychologie. Wahrnehmen und Gestalten in der Medienwelt. München: Elsevier Verlag
- Mayer, Horst O.** (2005), Einführung in die Wahrnehmungs-, Lern- und Werbe-Psychologie, 2. Auflage, München: Oldenbourg Verlag
- Mazur, James E.** (2006), Lernen und Verhalten, 6. Auflage, München: Pearson Education
- Meier, Rolf** (1998), Führen mit Zielen. Fördern, fordern, motivieren. Regensburg: Fit for business
- Müller, Werner R.** (2005), Die Führungsbücher selber schreiben. In: Resch, D; Dey, P; Kluge, A; Steyaert, C. (Hrsg): Organisationspsychologie als Dialog, Lengerich: Pabst Science Publisher
- Nagel, Gerhard** (1999), Wagnis Führung. 365 Tage aus dem Leben eines Change-Managers, München: Hanser Verlag
- Neubauer, Walter** (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: W. Kohlhammer
- Neuberger, Oswald** (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Neuberger, Oswald** (1993): Besser Führen. Grundlagen. 3. Auflage. München: Institut Mensch und Arbeit

## Literaturverzeichnis

- Neuberger, Oswald (Hrsg.)** (1994), Führen und geführt werden. 4. Auflage, Stuttgart: Enke Verlag
- Neuberger, Oswald** (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Nidermair, Gerhard (Hrsg.)** (2000). Zeit für Visionen. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Olfert, Klaus (Hrsg.)** (2002). Unternehmensführung. 5. Auflage. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag
- Ostherloh, Margit** (2006), Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Rahn, Hans-Joachim** (1992). Führung von Gruppen. 2. Auflage. Band 16: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer Verlag
- Reiß, Michael (Hrsg.) et al.** (1997), Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schaeffer Poeschel Verlag
- Rosenstiel von, Lutz** (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Verlag Franz Vahlen
- Rosenstiel von, Lutz (Hrsg.) et al.** (2003). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Schäfer, Norbert** (1997). Organisationspsychologie für die Praxis. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis
- Schlegel, Leonhard** (1995), Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet. 4. Auflage, Tübingen: A. Francke Verlag
- Schuler, Heinz (Hrsg.)** (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Staehe, Wolfgang H.** (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen
- Stroebe, Rainer W.** (2006). Grundlagen der Führung. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft

## Literaturverzeichnis

- Stroebe, Rainer W.** (2004). Motivation. 9. Auflage. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft
- Tschirky, Hugo et al.** (Hrsg.) (1996), Visionen realisieren: Erfolgsstrategien, Unternehmenskultur und weniger Bürokratie. Zürich: Orell Füssli.
- Wahren, Heinz-Kurt E.** (1987), Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung, Berlin: Walter de Gruyter
- Weinert, Ansfried B.** (1998), Organisationspsychologie, 4. Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Wiswede, Günther** (1996), Psychologie im Wirtschaftsleben: Geld, Kunden und Mitarbeiter aus psychologischer Sicht, 2. Auflage, Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag
- Withauer, Klaus F.** (1981), Menschen führen: Mit praxisnahen Führungsaufgaben und Lösungswegen. 3. Auflage. Grafenau: Expert Verlag
- Witt, Jürgen** (1998). Die erfolgreiche Führungskraft. Management mit System. Band 29: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer Verlag
- Witt, Jürgen** (1999). Interaktive Führung. Das Netzwerk-Konzept zur Mitarbeiterführung und Kundenbetreuung. Band 32: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer Verlag
- Wolff, Georg et al.** (1986), Führung 2000. Kampf der Kostenstelle Führungsstil. Band 2. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Zimmer, Pascal** (2000), Commitment in Geschäftsbeziehungen. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Zürn, Peter** (1985). Vom Geist und Stil des Hauses: Unternehmenskultur in Deutschland. 2. Auflage, Landsberg am Lech: verlag moderne industrie.

## Anhang

### **Nr. 1      Leitfaden für Führungskräfte**

(Zusammenstellung der Inhalte aus den Kapiteln: Leitfadendarstellung in einer extra gebundenen Ausgabe)



## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 29.10.2007

---

Ort, Datum

---

Unterschrift